

地域企業の分析視点と成長企業の 成功要因に関する一考察

～北海道の主力産業の分析を基盤にして～

田 中 史 人
(国 土 館 大 学)
(政 経 学 部 准 教 授)



目 次

I はじめに

II 地域企業の分析視点

III 北海道の成長企業群の分析

IV まとめ—地域企業の成長の方向性—

I はじめに

現在の世界経済を取り巻く主な論調は、「昇るアジア、沈む日本」という構図であろう。もちろん、日本もアジアの一員であるが、世界第2位の経済大国が目前に控えた中国をはじめ、アジア諸国は世界経済のけん引役として注目を集めているのに対して、日本は「蚊帳の外」に置かれているという状況である。日本においても少しずつ景気回復の兆しも見られるが、それは好調なアジア諸国の影響が大きく、アジア頼みの様相を呈している。田中（2009a）は、現在の日本経済の停滞状況を「3つの憂慮（閉塞、痛み、疎外）」というキーワードで表し、この

ような停滞感を打破するためには、イノベーションによる事業創造を成し遂げることが重要であると指摘している。政府においても、急速に低下する日本の国際的地位や、主要製造業の国際競争力の低下などに強い危機感を持ち、新たな産業社会に向けた「産業構造ビジョン」を提起している（経済産業省（2010））。

このような状況は、地方という意味での地域経済により深刻な影響を与えている。東京圏をはじめとした都市圏とそれ以外の地方圏の経済格差は拡大し続け、さらに地方圏では急激な人口減少、高齢化の波が迫っている。この状況を打破し、地域経済を成長路線に向かわせるためには、多くの人が集う「場」としての働く場所、

すなわち雇用の創出が欠かせない。そして、その雇用の「場」を提供するのは、地域において事業活動を行っている企業群なのである。特に地域に根ざした地域企業の成長が求められる。そのための方策を探るのが本稿の目的であり、それは、成長企業の成功要因を分析し一般化することに他ならない。

Ⅱ 地域企業の分析視点

1. 企業の成功要因と立地地域

企業の事業活動は、基本的に地理的な空間に規定されるものである。例え、それがインターネットを通じたドットコム・ビジネスであったとしても、インターネットサイトを管理運営している企業が立地している地域があり、そこで働く従業員は、その地域の地理的な空間で地域住民としての社会生活を営んでいる。地域内での社会生活を通じた経験が、企業の事業活動に影響を与えらると思われる。ここで重要なことは、企業活動には拠点となる地域が必ずあり、その地域を基盤としてビジネスを展開しているということである。このように考えると、立地地域とその地域でビジネスを展開している企業の特性を分析することは、企業の成功要因の解明の一助になるであろう。

もちろん、このことはすべての企業に通じるものであるが、全世界を対象とするグローバルな企業と、立地地域を中心にビジネスを営む地域企業では、地域が企業の事業活動に与える影響や、立地地域と企業との関係は異なるものになる。本稿では基本的に、企業の成功要因を検討する上で、事業活動に影響を与える立地地域の影響が大きいと考えられる企業（＝地域企

業）を主な分析対象として考察を進めていくことにする。

2. 地域企業の分析枠組みの新たな視点

（1）地域企業の新たな分析枠組み

地域企業の成功要因を分析するためには、地域で事業活動を営む企業群をポジショニングし、カテゴリー化する必要がある。このカテゴリーに基づいて、地域企業の競争優位性の具体的な要因を分析することで、現実適応力の高い成果が得られると思われる。

では、地域企業を適切にポジショニングする分類基準とは、どのようなものであろうか。田中（2004）は、地域企業の分類基準について、①対象市場（地域内⇔地域外）、②地域資源への依存度（高依存⇔低依存）、③集積形成の有無、④生産する財・サービス（消費財⇔生産財）、⑤取引先（系列⇔独立）といった5つの観点で捉えられとし、特に地域企業の事業活動においてアウトプットとインプットを構成する、「対象市場（顧客）」と「地域資源への依存度」が重要であると指摘している。すなわち、この対象市場と地域資源という観点から地域企業をポジショニングすることで、地域企業の成長要因や競争優位性の源泉に迫ることができると思われる。

（2）地域企業にとっての3つの経営環境－

経営資源、地域資源、外部環境－

ここで、対象市場、地域資源は、共に企業にとって外部環境といえる。企業の事業活動を規定するものは、個別企業の経営戦略である。経営戦略とは企業の環境適応であり、その立案・実行は個別企業の外部環境や企業内部の経営資

源に対する認識が前提となる。これらは合わせて経営環境といえる。この経営環境の認識・評価は、個別企業によって異なるものであり、それは企業の経営理念や事業ミッションに基づく事業ドメイン（＝本業の認識）が基盤となっている。すなわち、事業ドメインは、個別企業が経営環境を認識する準拠枠と考えることができる。

この準拠枠に基づいて経営環境を認識・評価するわけであるが、地域企業にとっては地域資源の扱いが問題となる。何故なら、地域資源は個別企業にとって、自社内の経営資源ではないため外部環境となる。しかし、企業の競争優位性という観点に立ち、地域固有の資源を活用して他地域の企業との差別化を図り、高業績を上げている場合、その資源は他地域の競合他社との関係でいえば内部資源ということもできる。但し、このことに関しては、同地域に立地している他の企業にとっても同様であり、同じ地域の競合企業との関係では外部環境といえる。つ

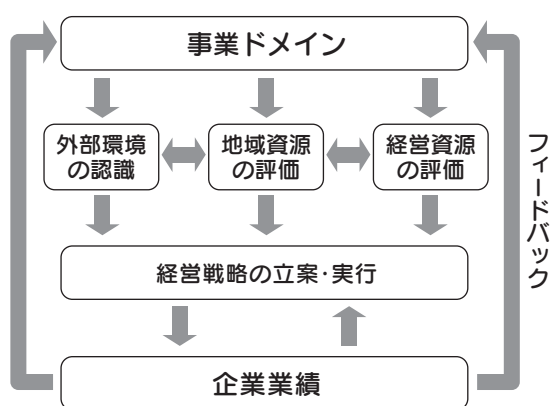
まり、地域資源は地域企業にとってミクロ（＝個別企業）とマクロ（＝外部環境）の中間に位置するメゾ（meso）な領域であり、この3つの視点を持つことが重要であると思われる¹⁾。このような考え方にに基づき、地域企業の経営戦略の立案・実行プロセスを図示した場合、図表1のように表せる。

（3）地域企業のポジショニング基準

すなわち、地域企業を分析する上でのポジショニング基準としては、外部環境、地域資源、経営資源という3つの観点からアプローチすることが求められる。前述した通り、外部環境としては対象市場が挙げられ、地域資源については地域企業に及ぼす影響度や依存度に基づく分類が望ましい。加えて、個別企業の経営資源に関する評価基準であるが、これには競争優位性という視点が重要である。

企業の提供する製品・サービスが顧客に受け入れられるためには、顧客の求める価値を提供しなければならない。そして、その価値は競合企業に対して優位性のあるものでなければ、顧客からの支持を得ることはできず、結局市場から淘汰させられてしまう。地域企業が顧客に対して、どのような競争優位性のある価値を提供しているのかは、地域企業を分類する上で特に重要な視点だといえよう。このように地域企業をポジショニングする分類基準については、①対象市場、②地域資源・地域環境、③競争優位の源泉という3つの基準を挙げることができる。

図表1 地域企業の経営戦略立案・実行プロセス



田中・赤石（2005）などに基づき作成

1 伊藤（2003）は、地域産業の分析視点として、ミクロ＝企業・消費者、セミ・マクロ（メゾ）＝産業構造・地域経済、マクロ＝国民経済といった枠組みで考察することの重要性を指摘している。

3. 地域企業のポジショニング分析

(1) 対象市場

ここから、地域企業のポジショニング基準について考察する。まず、対象市場という切り口であるが、これは外部市場に目を向けているか、内部市場中心かという視点で考えることである。基本的に地域から創生したビジネスは、①地域のニーズから創出したものか、②地域の資源（＝シーズ）から生じたものかに分けることができる。地域のニーズから派生したビジネスは、当然ライフサイクルの導入期には、地域内市場に特化した事業展開を行うことになる。反面、地域のシーズから発生したビジネスは、当初より外部市場志向であることが多い。

もちろん、地域のニーズから生じたビジネスであっても、時を経て外部市場のニーズも取り込み、より広範な地域に展開していくこともある。また、地域の資源（＝シーズ）から発生したビジネスで、広く国内、海外に展開したビジネスであっても、その資源が事実上その地域から調達できなくなった時でも、強い競争力を持つ産業として持続・発展する場合もある。例えば、山梨県甲府市は宝飾産業の産地であるが、これはかつて山間部（観光地として名高い御岳昇仙峡付近）が、日本有数の水晶（石英）の採掘地であったことから研磨宝飾を中心とした宝石加工産業が発達したことに由来する。現在はすべての原石は輸入であるが、その技術蓄積が現在も産業基盤²⁾となり、宝飾産業を営む企業が多く集積している。

内部市場、外部市場を明確に区分することは

困難であるが、企業成長に伴う動的な概念でもあるため、企業の指向性という観点に重点を置き、内部市場中心か外部市場中心といった区分で分類することが可能であると思われる。

(2) 地域資源・地域環境

地域資源とは、地域の経営資源ということになり、経営資源とは原材料、技術、人材、販売力など（ヒト、モノ、カネ、情報）である。田中（2004）は、地域資源として、①天然資源、②インフラ、③産業関連、④サービス、⑤教育機関、⑥人的資源を挙げ、①⇒⑥のプロセスは、ハード資源⇒ソフト資源のプロセスであり、地域企業の競争優位性の観点に立った場合、ソフト資源がより重要視されると述べている。そこでは、天然資源として、原材料、観光資源、農林水産資源などを挙げているが、これは主に企業独自の経営資源としての「強み」の発揮というプラス効果をもたらすものである。

しかし、気候風土や地理的条件など（地理環境）は、企業経営にかえってマイナスの作用を及ぼすことがある。例えば、北海道は寒冷地であり広大な土地を持つ地域である。冬期間には降雪や結氷などにより経済活動が制限され、広大な土地に中小都市が点在する状況は物流コストの上昇をもたらす。このことは、企業経営にとって競争劣位になる要因である。加えて、地域による高齢化率、人口減少率の差などといった社会環境は、その地域でビジネスを行う企業の事業展開に大きな影響を与えるものである。ここでは、この地理環境、社会環境を合わせ地域環境と呼ぶ。すなわち、このような地域環境

²⁾ 山梨県甲府市には、宝石学・宝飾美術を専門とした全国唯一の公立専門学校である山梨県立宝石美術専門学校があり、宝飾産業に従事する優秀な人材の育成を図っている。

といえるものも広義の地域資源として認識する必要があると思われる。以上のような考察を踏まえ、地域資源の内容を表したものが**図表2**である。

今まで見てきた通り、地域資源・地域環境は企業経営にプラスの効果を与えるだけでなく、かえってコスト上昇などといったマイナス作用を及ぼすこともある。すなわち、地域資源への依存度で企業を分類する場合、その資源または環境が企業経営にプラス効果をもたらすか、マイナス作用となるかによってポジショニングすることが、地域に立地する企業の事業活動を適切に表す尺度であると思われる。

(3) 競争優位の源泉

続いて、企業の競争優位の源泉である。競争優位とは、競合企業よりも顧客価値の高い製品・サービスを提供し、より多くの顧客の支持を得ることである。一般的に「顧客価値」とは、製品・サービスによって顧客が得る効用（ベネフィット）から、その効用を得るために費やす費用（必要コスト）を差し引いたものである。この顧客価値の大きいほうが、競争優位性があるといえる。

るといえる。

顧客価値を増加するための手法については、上記の定義から基本的に2つ考えられる。すなわち、顧客の得る効用を高めるか、または顧客の費やす費用を削減することである。顧客の得る効用を高めるということは、機能や品質、サービスなどの面で付加価値を加え、製品・サービスの利便性を高めることであり、これは差別化優位といえる。顧客の費やす費用の削減は、低価格化であり、コスト優位となる。このように、企業の競争優位の源泉は、企業が提供する顧客価値の観点から「差別化優位」と「コスト優位」の2つの手法に区分することができる（ポーター（1985）など）。

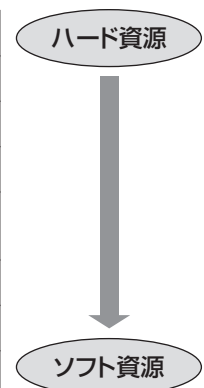
(4) 地域企業のポジショニング基準

さて、以上の①対象市場、②地域資源・地域環境、③競争優位の源泉という3つの基準から地域企業をポジショニングする手法について考えてみよう。マトリクス分析を基本とするため、分類基準は2軸とする。

ここでの分析対象は地域企業であり、その分類のための基準であるから、基本的に地域資

図表2 地域資源・地域環境の内容

①地理環境	気候風土、地理的条件など
②天然資源	原材料（鉱物など）、観光資源、農水産物など
③インフラ	道路、鉄道・バス、土地・建物、水道・ガス・電気、情報通信網など
④社会環境	高齢化率、人口減少率、労働力構造など
⑤産業構造	基礎素材製造業、部品・外注業者、最終製品製造業、卸・小売業、市場（顧客）、機械・設備業者、金融機関など
⑥ビジネスサービス	専門サービス（法律、税務、経営コンサルタント）、オフィスサービス、行政など
⑦教育・研究	研究機関、人材育成機関など
⑧人的資源	従業員などの人材



田中(2004)に加筆修正

源・地域環境が中心軸となるであろう。事業活動において立地地域にどの程度影響を受けているかという視点は、地域企業を分析する上で欠かせない。このため、地域企業のポジショニング分析の基準は、①市場アプローチ＝対象市場軸と地域資源・地域環境軸（図表3）、②優位性アプローチ＝競争優位の源泉軸と地域資源・地域環境軸（図表4）の2つのアプローチで分類することが望ましいと思われる。

もちろん、対象市場と競争優位の源泉という2軸でのマトリクス分析も可能である。これは、基本的にポーターの基本戦略と類似した概念である³⁾。しかし、ここでは地域企業の特質を地域資源・地域環境との関連から捉えることを重要視しているため、敢えて対象市場と競争優位の源泉という2軸でのマトリクス分析は提示していない。中心軸を地域資源・地域環境軸とすることで、より端的に地域企業の成功要因に迫ることができるからである。

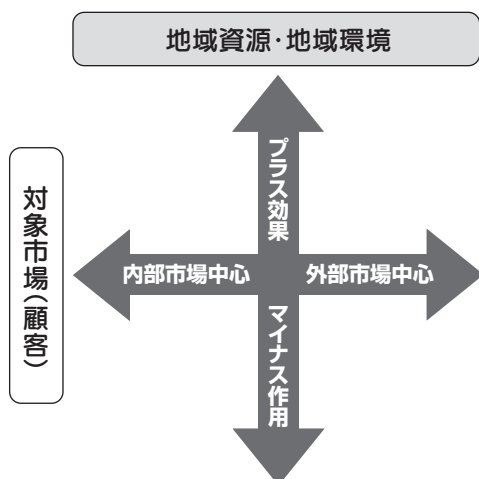
Ⅲ 北海道の成長企業群の分析

ここからは、前節で考察した地域企業のポジショニング分析を活用して、北海道の成長企業群の分析を行うこととしたい。ここでは、同一業種に属する一連の地域企業群を産業と呼び、その特性を分析する。何故なら、地域企業の成長要因を分析する場合、個別企業の事業活動といったミクロの側面だけでなく、地域資源・地域環境といったメゾの側面にも注目する必要がある、メゾの側面に焦点を当てるためには、同一業種を産業といった括りでまとめ考察することが望ましいと思われるからである。その上で、同一産業の中での個別企業の動向についてより詳細に検討することにより、現実適応力のある研究成果が導き出せるであろう。

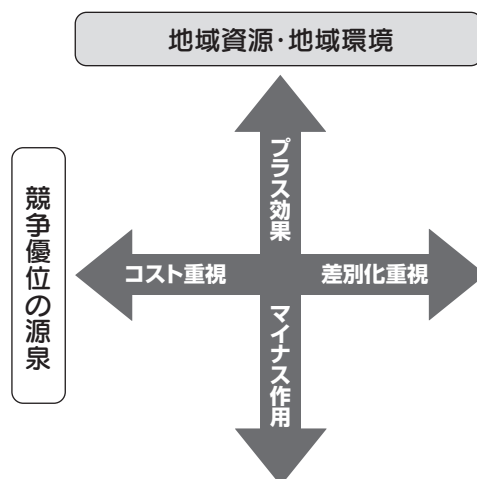
1. 北海道の現状

まず、現在の北海道の景況感であるが、2008年秋のリーマン・ショックによる世界的な金融不

図表3 地域企業のポジショニング分析Ⅰ：市場アプローチ



図表4 地域企業のポジショニング分析Ⅱ：優位性アプローチ



3 ポーター（1985）は、戦略ターゲット軸（広いターゲット⇔狭いターゲット）と、競争優位軸（他社より低いコスト⇔差別化）によって、コストリーダーシップ、差別化、集中（コスト集中、差別化集中）の3つの基本戦略を提示している。本稿においては、戦略ターゲット軸は市場軸と表し、地域企業の対象市場としての地域内市場と地域外市場という分類枠組みを設定している。

安などの影響で、全国的な景況感は大きく変動しているものの、北海道においては1997年の北海道拓殖銀行の経営破たん後の厳しい経済状況から浮揚するような予兆はいまだ見えない。それは、①北海道の産業構造としての問題、②開発政策に関する問題、③地方財政の問題といった3つの視点から捉えることができる。

（１）北海道の産業構造

初めに、北海道の産業構造であるが、一言でいえば、加工組立型製造業の割合が低く、一次産業（農業、酪農、漁業など）や、そこから派生した食料品製造業、流通業やサービス業（観光、情報通信など）に依存した独自の産業構造となっている。そのため、先頃の世界的な金融不安に端を発し、自動車産業や電子機器産業などに大きなダメージを与えた不況の影響度は、製造業が多く立地する地域（京浜、中京、近畿など）に比べ少なかったものの、近年の回復局面の恩恵もほとんど受けていない。

よく北海道の経済は、ジャンボジェット機の後輪に例えられる。すなわち、ジャンボジェット機の後輪と同様に北海道経済は、離陸（景気回復期）には一番最後に地面から離れ（景気が回復し）、着陸（景気悪化期）には最初に地面に着く（景気が悪化する）という状況であり、これは北海道の産業構造に原因があると言われる。日本のリーディング産業は、自動車産業や電子デバイスなどの電子・電気機器産業といった加工組立型製造業であり、リーディング産業の業績が上がることで景気が回復する。しかし、その比率が低い北海道は、リーディング

産業の業績回復の恩恵を受ける時期も遅く、業績悪化の傾向が見られれば、支店への経費や出張旅費、観光への支出などが真っ先に削減されるため、景気後退局面に入る時期が早いということである。もちろん近年は、中国の台頭などアジア経済の成長により、日本の産業構造やリーディング産業の状況にも変化が見られ、今後このような現象が続くのかは断言できない。

（２）開発政策

次に、開発政策に関する問題であるが、これは政府の財政健全化による公共工事の削減の影響で、北海道の主力産業であった建設業が衰退していることを指す。北海道は明治以来の国の開発政策により手厚い保護を受けてきた。北海道の総合開発事務を行う中央省庁としての北海道開発庁（2001年1月に国土交通省に統合）により、政府主導での開発政策が進められてきたのである。また、北海道総合開発計画を推進する行政機関である北海道開発局もある。このように、北海道の開発事業は他地域とは異なった展開を見せており、今まで手厚い公共事業予算が割り振られてきた。しかし、近年の財政健全化による公共事業の見直し機運の中で、北海道の開発政策は大きな転換点を迎えており、公共工事の削減による地域の建設業者への影響は大きく、厳しい経営状況にある企業が多い⁴⁾。

（３）地方財政

続いて地方財政の問題である。現在、北海道庁自身も大変厳しい財政状況であるが、夕張市の財政破たんに象徴されるように、旧産炭地を中心に厳しい財政運営を強いられている市町村

4 北海道は、建設投資額に占める公共投資額の割合が高く、他地域と比べても建設業の落ち込みが大きい（国土交通省北海道局（2009））。北海道庁では、このような建設業を取り巻く経営環境の変化に対応するため、建設業等の経営体質強化や新分野進出などの取り組みをサポートする「建設業のソフトランディング対策」を進めているが、建設業から他の事業分野に進出して成功している事例は、いまだ少ない状況である。

が多数存在している。自治体の借金といえる実質公債費比率のワースト20（2008年度）の中に、北海道は8市町村が入っている（週刊エコノミスト2009.11.3）。人口減少や高齢化も全国平均を上回り、今後25年間で全人口の25%に当たる140万人が減少し、2035年の高齢化率は36%（3人に1人以上が65歳以上）という超成熟社会に突入するという予想もある（日経ビジネス2010.2.22）。北海道は「人口減少」、「少子高齢化」、「産業構造の変化」という、これから日本経済が抱えなければならない深刻な課題にいち早く直面することが確実視されている。今後、経済活動は漸進的に縮小し、地方財政が好転する見込みは現時点では少ない。

今まで見てきた通り、北海道の経済・産業基盤は脆弱であり、今後の状況も予断を許さず、厳しい現実が予想されている。まさに、北海道庁のスローガンの通り「試される大地」なのである。このような状況を打破し、活力ある地域を創出していくためには、イノベーションを成し遂げ、新事業を創造していくことが求められる。そして、そのための指針は、成長企業の中に見出すことができると思われるのである。すなわち、地域における成長企業の成功要因を分析し、その競争力の源泉に焦点をあてることで、地域繁栄の道筋を探ることができるであろう。

2. 北海道の産業特性と主力産業

（1）北海道の産業構造の特徴

さて、ここで改めて北海道の産業構造を詳し

く見てみよう。**図表5**は、産業別の北海道の生産額、全国シェア、全国・北海道・岩手県・三重県・熊本県の生産額に占める構成比を表したものである。北海道で産業別構成比が全国および他県よりも高い産業は、農林水産業、軽工業、建設、公務、その他の公共サービス、対個人サービスである。反面、日本のリーディング産業である加工組立型製造業の構成比は極端に低い。また、製造業の中では、食料品製造業、木材・木製品製造業、パルプ・紙・紙加工品製造業、といった地方資源型⁵⁾の製造業のウエイトが高い。加えて、石油製品・石炭製品製造業、鉄鋼業といった基礎素材型製造業も高い割合となっている（**図表6**）。

この中で、パルプ・紙・紙加工品製造業、石油製品・石炭製品製造業、鉄鋼業は、苫小牧、室蘭といった工業地帯のある胆振地域⁶⁾などの特定地域に集中しており、北海道全体の産業特性を表しているものとはいえない。胆振地域の苫小牧には王子製紙、出光石油、トヨタ自動車北海道、いすゞ自動車など、室蘭には日本製鋼所、新日本製鐵などの大企業が立地しており、胆振地域の製造品出荷額の構成比が物語るものは、基本的にそれら大企業に依存した産業構造になっているということである。反面、一般機械器具、電気機械器具、情報通信機械器具、電子部品・デバイス、輸送用機械器具、精密機械器具という加工組立型製造業のほとんどの業種は、全国に比べ極端に少ない。特に、部品加工の基盤技術を担う一般機械器具製造業の構成

5 このような業種分類を4型業種分類といい、その内訳は、①地方資源型：食料品、飲料・たばこ・飼料、繊維工業、木材・木製品、パルプ・紙・紙加工品、窯業・土石製品、②雑貨型：衣服・その他の繊維製品、家具・装備品、印刷・同関連業、プラスチック製品、ゴム製品、なめし革・同製品・毛皮、その他の製造業、③基礎素材型：化学工業、石油製品・石炭製品、鉄鋼業、非鉄金属、④加工組立型：金属製品、一般機械器具、電気機械器具、情報通信機械器具、電子部品・デバイス、輸送用機械器具、精密機械器具であり、経済産業省の「工業統計調査」などに用いられている。

6 胆振（いぶり）地域とは、北海道の中南部に位置し、特定重要港湾を抱える室蘭市、苫小牧市など、4市7町で構成されている。管内の人口は、426,639人（平成17年国勢調査）であり、北海道の総人口の7.6%を占めている（室蘭工業大学・北洋銀行（2008））。

図表5 北海道産業別生産額及び全国と3県を含む生産額構成比(平成12年)

	北海道 (百万円)	全国シェア	全国	北海道	岩手県	三重県	熊本県
1 農林水産業	1,963,502	13.7 %	1.5 %	5.7 %	4.8 %	1.7 %	4.6 %
2 鉱業	152,176	11.0 %	0.1 %	0.4 %	0.3 %	0.2 %	0.3 %
3 軽工業	2,957,393	5.7 %	5.4 %	8.5 %	8.0 %	5.1 %	6.6 %
4 素材型製造業	2,654,642	2.2 %	12.4 %	7.6 %	5.9 %	23.2 %	6.5 %
5 加工組立型製造業	857,412	0.7 %	13.4 %	2.5 %	14.5 %	23.7 %	14.1 %
6 その他の製造業	113,004	1.7 %	0.7 %	0.3 %	0.3 %	0.7 %	0.2 %
7 建設	3,985,651	5.2 %	8.1 %	11.5 %	11.8 %	7.9 %	8.5 %
8 電力・ガス・水道・熱供給	995,370	3.7 %	2.8 %	2.9 %	2.7 %	3.6 %	1.8 %
9 商業	3,655,577	3.8 %	10.1 %	10.5 %	8.6 %	5.1 %	12.9 %
10 金融・保険・不動産	3,929,360	3.8 %	10.8 %	11.3 %	10.7 %	6.2 %	7.3 %
11 運輸・通信	2,453,268	3.5 %	7.3 %	7.1 %	6.5 %	5.4 %	7.6 %
12 公務	1,931,438	5.3 %	3.8 %	5.6 %	4.0 %	2.7 %	5.6 %
13 その他の公共サービス	4,068,269	4.8 %	8.8 %	11.7 %	10.4 %	6.7 %	11.7 %
14 対事務所サービス	2,167,304	2.8 %	8.0 %	6.2 %	5.5 %	2.8 %	5.4 %
15 対個人サービス	2,599,113	4.4 %	6.1 %	7.5 %	5.6 %	4.5 %	6.3 %
16 その他	235,494	3.9 %	0.6 %	0.7 %	0.6 %	0.6 %	0.5 %
計	34,718,973	3.6 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

出所:室蘭工業大学・北洋銀行(2007)

図表6 全国・3県・北海道・胆振地域の製造品出荷額の構成比(平成17年)

合 計	全国	岩手県	三重県	熊本県	北海道	胆振地域
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
食 料 品 製 造 業	7.6 %	12.9 %	4.3 %	10.7 %	33.0 %	4.2 %
飲料・たばこ・飼料製造業	3.3 %	7.2 %	0.8 %	6.3 %	4.8 %	1.8 %
織 維 工 業	0.8 %	0.3 %	0.4 %	0.5 %	0.1 %	X
衣服・その他の繊維製品製造業	0.7 %	1.1 %	0.3 %	0.9 %	0.4 %	0.0 %
木 材 ・ 木 製 品 製 造 業	0.8 %	2.6 %	0.6 %	1.4 %	3.0 %	1.2 %
家 具 ・ 装 飾 品 製 造 業	0.7 %	0.3 %	0.4 %	0.4 %	1.1 %	0.1 %
パルプ・紙・紙加工品製造業	2.4 %	2.2 %	0.8 %	2.6 %	7.7 %	11.2 %
印 刷 ・ 同 関 連 業	2.3 %	1.5 %	0.6 %	3.1 %	3.2 %	0.4 %
化 学 工 業	8.5 %	2.0 %	9.8 %	4.9 %	2.5 %	1.7 %
石油製品・石炭製品製造業	4.5 %	0.3 %	4.8 %	0.3 %	13.0 %	41.6 %
プラスチック製品製造業	3.7 %	1.9 %	3.1 %	2.9 %	1.6 %	0.4 %
ゴ ム 製 品 製 造 業	1.0 %	0.2 %	2.0 %	2.5 %	0.2 %	X
なめし革・同製品・毛皮製造業	0.2 %	0.3 %	X	X	0.1 %	X
窯 業 ・ 土 石 製 品 製 造 業	2.5 %	2.8 %	3.4 %	2.3 %	3.8 %	2.1 %
鉄 鋼 業	5.7 %	4.4 %	1.1 %	2.0 %	7.8 %	20.9 %
非 鉄 金 属 製 造 業	2.3 %	0.9 %	3.3 %	0.8 %	0.1 %	0.2 %
金 属 製 品 製 造 業	4.7 %	4.0 %	3.1 %	5.8 %	5.2 %	2.9 %
一 般 機 械 器 具 製 造 業	10.5 %	11.2 %	9.5 %	9.7 %	2.4 %	1.3 %
電 気 機 械 器 具 製 造 業	6.4 %	2.8 %	5.4 %	4.8 %	1.2 %	0.3 %
情報通信機械器具製造業	4.0 %	6.8 %	4.2 %	2.9 %	1.4 %	0.0 %
電子部品・デバイス製造業	6.3 %	13.7 %	14.1 %	14.4 %	2.6 %	0.3 %
輸送用機械器具製造業	18.3 %	17.9 %	27.0 %	19.9 %	4.2 %	9.3 %
精密機械器具製造業	1.3 %	2.0 %	0.1 %	0.4 %	0.2 %	0.0 %
そ の 他 の 製 造 業	1.5 %	0.6 %	X	X	0.5 %	0.0 %
加工組立型産業計	46.7 %	54.4 %	60.4 %	52.1 %	11.9 %	11.2 %

出所:室蘭工業大学・北洋銀行(2007)

比が低く、製造業に関する産業基盤の脆弱さが分かる。

（２）北海道の主力産業

北海道経済部（2005）は、北海道の元気企業50社を選出し、その成功要因を「元気の素」というキーワードで分析している。そして、そこで取り上げられた元気企業の業種分類として、建設、食品、ものづくり、IT・バイオ・環境、流通、観光・レジャー・飲食、生活・人材の7業種を挙げている。その上で、これら企業の「元気の素」（成功要因）として、①顧客ニーズの把握・商品開発、②研究開発、③得意分野への特化、④立地の強みを活かす、⑤販売戦略・競争戦略、⑥事業戦略・組織戦略、⑦経営者のリーダーシップ・経営理念という7つの要素を抽出している。

さて、ここでは北海道において成長企業が多く存在する分野を、北海道の主力産業と位置付けることとしたい。すなわち、北海道の主力産業としては、北海道の産業構造でみた最近の動向や元気企業の業種分類などを基盤として、以下の14業種を挙げることができるであろう。それは、①農業・漁業、②食料品、③木材・家具、④生活関連器具（革製品、医療・福祉製品）、⑤基礎素材（パルプ、石油、鉄鋼）⁷⁾、⑥農業機械（酪農、畑作）・漁業機械、⑦特殊機械・設備（除雪・凍結関連）、⑧電気機械・輸送用機械、⑨建設（寒冷地住宅）、⑩IT（情報技術）、⑪バイオ、⑫流通、⑬飲食、⑭ホテル・

リゾートである。

3. 北海道の主力産業のポジショニング分析

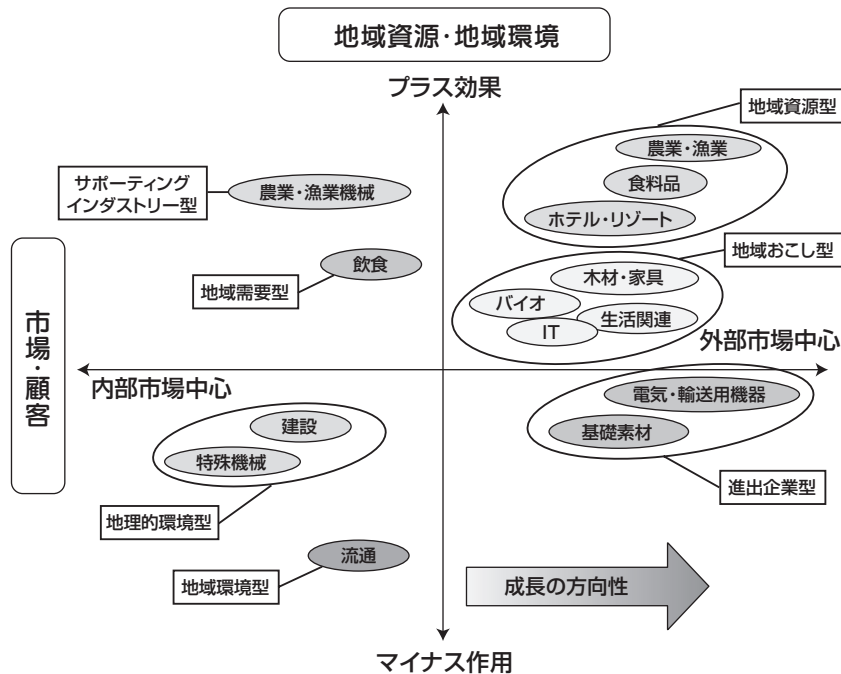
田中（2010）は、前節で考察した地域企業のポジショニング分析の市場アプローチに基づき、北海道の主力産業を対象市場軸と地域資源・地域環境軸という2軸で分類し、①地域資源型、②サポーターイングインダストリー型、③地理的環境型、④地域おこし型、⑤進出企業型、⑥地域需要型、⑦地域環境型といった7つのカテゴリーを導き出している（図表7；図表8）。

それぞれの業種は、提供する製品・サービスは異なるものの、成長企業の特質として対象市場と地域資源・地域環境といった観点からの共通項目があり、7つの産業カテゴリーに集約することで類似する成功要因が導き出せると思われる。ここで、成功要因とは企業が顧客価値の高い製品・サービスを提供し、競争相手よりも顧客の支持を集め成長している秘訣であり、それは競争優位の源泉といえる。すなわち、前述した優位性アプローチで地域企業をポジショニングすることで、その産業カテゴリーの成功要因を特定することができるであろう。

図表9は、地域企業のポジショニング分析の優位性アプローチに基づき、上述した7つの産業カテゴリーをマッピングしたものである。もちろん、地域資源・地域環境の事業活動に及ぼす影響や競争優位の源泉は、個別企業毎に異なるものであり、そのことが個別企業の独自性のあ

7 製造業の4型業種分類では、製紙（パルプ・紙・紙加工品）は地方資源型に分類されるが、大手製紙会社は基本的に立地地域で原材料を調達していないため、地方資源型というよりも基礎素材型に近い業種といえる。別の分類基準である経済産業省の産業3類型では、基礎素材型産業に分類されている。このため、本稿ではこの立場をとり、製紙（パルプ・紙・紙加工品）は基礎素材型に含めて議論を進めていく。尚、産業3類型とは、主として4型業種分類以前に用いられていた製造業の業種分類である。それは、①基礎素材型産業＝鉄、石油、木材、紙などの製品で、産業の基礎素材となる製品を製造する産業（木材・木製品、パルプ・紙・紙加工品、化学工業、石油製品・石炭製品、プラスチック製品、ゴム製品、窯業・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、金属製品）、②加工組立型産業＝自動車、テレビ、時計などの加工製品を製造する産業（一般機械、電気機械、輸送用機械、精密機械）、③生活関連型産業＝飲食料品、衣服、家具等の衣食住に関連する製品等を製造する産業（食料品、飲料・たばこ・飼料、繊維工業、衣服・その他の繊維、家具・装備品、出版・印刷、なめし革・皮革、その他）である。

図表7 北海道の主力産業のポジショニング分析Ⅰ：市場アプローチ



出所：田中（2010）を一部修正

図表8 北海道の主力産業の7つの産業カテゴリー

産業カテゴリー	概要
地域資源型	企業活動において地域独自の特産品（地域資源）などに依存し、主に北海道ブランドにより外部市場への進出を図っている産業
サポーターインダストリー型	北海道のリーディング産業ともいえる地域資源型産業に対して、機械設備、重機などの生産基盤や各種サービスを提供する産業
地理的環境型	北海道の自然環境や地理的風土に適応する製品を供給する産業
地域おこし型	地域の資源や専門技術、専門的な人材などから創出された産業
進出企業型	広大な土地や人材などの地域資源を活用するため進出してきた産業（主に大企業中心）
地域需要型	地域的な需要に対応するための独自の事業システムを構築した産業（主に飲食関連のサービス業など）
地域環境型	地域の環境に適合する過程で独自の競争優位性を生み出した産業（主に流通業を中心に『北海道現象』と呼ばれ、成功モデルとして注目を集める企業群）

田中（2010）などに基づき作成

る事業展開につながっているものと考えられる。但し、成長企業に見られる類似性は、市場アプローチで分類した7つの産業カテゴリーに集約可能であり、それぞれの成長企業群の競争優位の源泉として類似性のある項目が成功要因の解明に結び付くものと思われる。

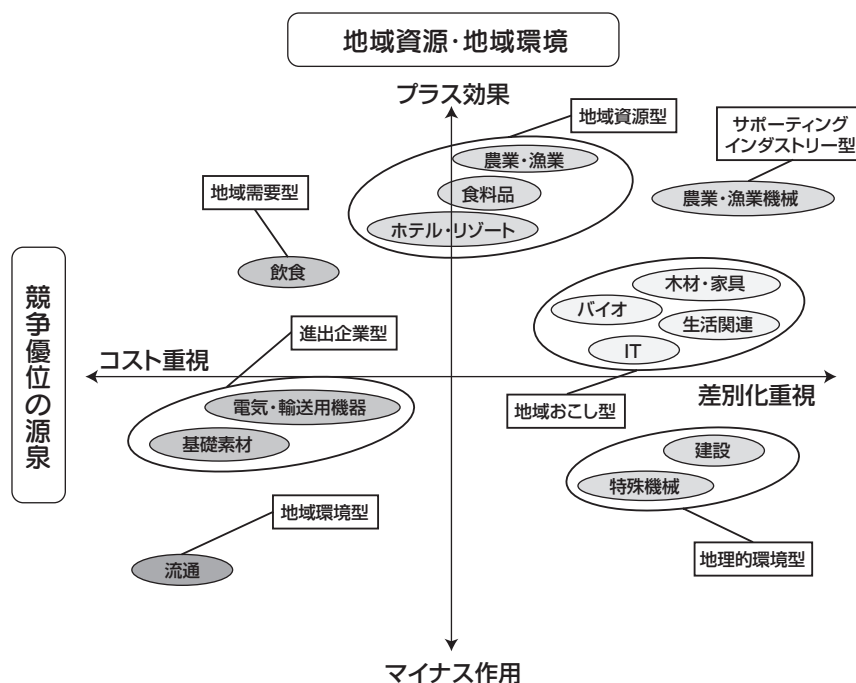
4. 北海道の主力産業の成功要因の分析

ここから、個別企業の独自性を十分に意識しながら、成長企業群の7つの産業カテゴリーにおける成功要因について考察していく。

（1）地域資源型

北海道の恵まれた地域資源を活用し、外部市

図表9 北海道の主力産業のポジショニング分析Ⅱ：優位性アプローチ



場への展開により成長を図っている産業群で、農業・漁業、食料品製造業、ホテル・リゾートが挙げられる。基本的に北海道のリーディング産業である。現在でも、全国各地の主要百貨店において北海道物産展は集客の目玉として扱われており、食品や観光における北海道ブランドの全国的な認知度は高い。特に、食料品製造業は北海道の製造業の中核的な存在であり、海産物加工では、鮭、いくら、イカ、カニなどの海産資源を活用し、北海道ブランド、高い鮮度と品質の素材、優れた加工技術などにより競争力を持つ優良企業が多い。また、農産物加工製品は、牛乳、チーズ、小豆・大豆加工品、砂糖、製パンなどが中心で、大手国産メーカーの生産工場が農産物産地の周辺に立地している。「食と観光」というキーワードで、北海道産業活性

化の要として位置付けられている。

競争優位の源泉としては、全国的に知名度の高い食品や観光における北海道ブランドを前面に打ち出した差別化により成長を遂げている企業も多いが、産業集積として地域資源のプラス効果を十分に活かしているとは言えない。農業・漁業においては、農産物、海産物などの原材料供給基地⁸⁾としての位置付けが主流で、加工食品など付加価値のある産業への展開による成功事例は少ない。また、ホテル・リゾートにおいても、団体客向けの大型ホテルが多く差別化よりもコスト重視の姿勢も見られる。このため、明確な競争優位の源泉が見いだせず、中途半端な対応により成長の機会を逸している場面も見受けられる。

但し、注目すべきことは、製菓産業において

8 農林水産省（2009）によれば、日本の2008年度の食料自給率（カロリーベース）は41%であり、北海道は211%になっている。この数値からみても、北海道の食料資源の優位性がわかる。尚、食料自給率とは、国内の食料消費が、国内の農業生産でどの程度賄えているかを示す指標のことである。

エクセレントな地元の地域企業が多く存在していることである。北海道土産の代表ともいえる「白い恋人」を生産・販売する石屋製菓、製品開発と原材料のこだわりにより強い競争力を発揮する六花亭製菓をはじめとして、多くの優良企業が存在している。それらの元気企業が、お互いに地元市場や土産物市場などにおいて激しい競争を繰り広げながら、スイーツ（洋菓子）の普及や観光促進の面などにおいて協調している関係は、まさしく北海道製菓産業クラスターとも呼べる存在といえよう⁹⁾。

（２）サポーターインダストリー型

北海道のリーディング産業ともいえる地域資源型産業に対して、機械設備、重機などの生産基盤（インフラストラクチャ）や各種事業サービスなどを供給している企業群であり、農業機械、漁業機械の製造業が中心である。地域の優位性のある資源に付加価値を加える製品・サービスを主に地域内市場に供給している。

基本的に機械産業が中心であり、炭鉱関係の設備・重機・治工具産業とあわせ、北海道における伝統的な加工組立型産業である。船舶・漁獲機械、海産物加工機械などの漁業機械、酪農機械、中規模畑作機械などの農業機械が主力となっている。対象とする顧客基盤は、農業では酪農、甜菜、馬鈴薯、玉ねぎ、小麦、小豆などの畑作を中心とする北海道内の中規模農業、漁業では沿岸漁業に対する船舶機械や、水産品加工機械などの供給が中心となっている。このため、需要期の季節変動が大きく市場規模は概し

て小さい。この産業の特徴として、①多品種少量生産、②自社製品比率が高い、③既成品などを改良した応用製品が多い、④内製比率が高い、⑤専門分野（ニッチ分野）に特化したオンリーワン型の企業が多いといった点が指摘できるため、競争優位の源泉は差別化重視の対応といえる。

（３）地理的環境型

北海道独自の自然環境や地理的風土に適応する製品を供給する産業である。北海道の地理的な特徴として、広大な土地、寒冷地で積雪量が多いという点を挙げることができる。特に、凍結、積雪については、ウィンタースポーツなど一部の産業を除き、企業経営にコスト負担の増加、売上機会の減少というマイナスの影響を与える。このカテゴリーの産業は、企業経営にとってマイナスとなる地域環境に対応する製品・サービスを、主として地域内市場に供給している。

それは、高断熱・高気密な住宅を供給する建設業、道路や空港などの除雪設備、水供給の不凍バルブなど、生活のライフラインとなる機械設備や製品・サービスを供給する企業群である。寒冷、凍結、積雪といった厳しい気候風土を克服する技術を主体に高い技術力を持ち、独自の製品開発を行い、競争力のある製品・サービスを生み出しており、競争優位の源泉は差別化重視の対応である。特に建設業では、高断熱・高気密住宅が高湿度な本州地域においても環境面・省エネ面などにおいて高い評価を得ており、今後の成長が期待される産業である。

9 日本政策投資銀行（2002）では、北海道の製菓産業と観光産業の相互作用や連携などに注目するとともに、北海道の製菓産業を市場（道内消費中心⇔土産需要中心）と重点商品（和菓子中心⇔洋菓子中心）の2つの軸でマッピングし分析している。また、近年では、チョコレートなど洋菓子製造販売のルタオ（鳥取県米子市に本社のある寿スピリッツの北海道拠点）、カルビーの北海道限定ブランドであるポテトファーム（ジャガポックルなど）、生キヤラメルの花畑牧場（タレントの田中義剛が北海道十勝地域で経営）など、新規参入が激しい業界である。

（４）地域おこし型

このタイプは、地域の資源や専門技術、専門的な人材などから創出された企業群である。農産物、海産物、特産品などの「もの」を主体とした製品・サービスではなく、地域に優位性のある加工技術やノウハウ、ブランドイメージというソフトな経営資源を活用し、主に外部市場に対して製品・サービスを提供している。このため、地域の資源・技術・人材の有効活用という観点から事業が創出される場合が多い。

木材・家具は北海道の北方型森林資源の活用から創生されたものであるが、その加工技術を活かし、品質・デザインを重視した高級品を多品種少量で生産し、直営の販売網を展開することで顧客から高い支持を得ている企業がある。また、生活関連の革製品については、馬具製造から派生し高級志向のブランド製品を造り成長を遂げている企業もある。IT産業では、北海道大学の技術シーズから創成したサッポロバレー¹⁰⁾と呼ばれる情報産業の企業集積が形成されてきた。近年では、音声合成ソフトで全国的に著名な企業も登場している。加えて、バイオ産業についても、農業、酪農、水産業などの優位性や今までの技術的な蓄積から派生しているものが多く、基本的に差別化重視の対応で競争優位性を成し遂げている。

（５）進出企業型

前述の北海道の産業特性で見た、基礎素材型や加工組立型を牽引しているのは、このタイプの産業であり主に大企業が中心である。地域資源・地域環境としては、都市部に比べた安価な

土地や労働コスト、道路、鉄道、空港などインフラの整備状況、豊富で質の高い労働力などが進出の要因であるが、これは日本の地方がほぼ同じようなレベルで均質的に保有しているものである。このため、地域固有の資源・環境といった側面からは、プラスにもマイナスにも作用しない。供給する製品・サービスは、基本的に外部市場中心である。

従来は、室蘭にある鉄鋼業（新日鉄、日本製鋼所）、苫小牧の石油（出光）、製紙（王子製紙）、釧路の製紙（日本製紙、王子製紙）などの基礎素材型（注7参照）の大企業が中心であった。しかし近年は、苫小牧、千歳地域周辺を中心に自動車関連産業などの加工組立型産業の進出が見られ、地域経済活性化の中核的な存在として、北海道庁を中心に積極的な進出促進施策が展開されてきた。但し、2008年秋のリーマン・ショック後の厳しい経済情勢から、規模縮小など進出企業の動向が懸念されている。また、業種は異なるが、近年札幌圏周辺に集積しているコールセンターもこのタイプの産業といえる。競争優位の源泉は、大企業の工場進出の大きな理由ともなるコスト重視である。

（６）地域需要型

地域的な需要に対応するための独自の事業システムを構築した産業で、主に飲食関連のサービス業（外食産業）などが中心となっている。地域固有のニーズに対して製品・サービスを提供する産業であり、レストラン、回転寿司、居酒屋などの業態で積極的なチェーン展開を推進している企業が見られる。地域固有という観点

10 サッポロバレーとは、JR札幌駅北口を中心とした札幌市内のIT企業の集積であり、ITによる地域産業創出の成功例とされている。但し近年は、①中小規模の企業が多い、②売上約半分が大手企業の下請け受注で、その割合が拡大している、③地域需要が少ない、④高度技術者の流出と不足などの問題が表面化し、大きな転機を迎えている（登坂（2009））。

からも地域独自の資源を活用した事業展開を図っている企業が多い。基本的に、地域内の顧客に対して、そのニーズに合った製品・サービスを提供することで成長している。地域の顧客ニーズに適合する過程で、品質・コスト面での優位性が競争力となり、全国展開をしている大手外食チェーンを凌駕する成長を遂げている企業もあり、基本的な競争優位の源泉はコスト重視の対応といえる。北海道は、全国的な大手チェーン店（ガスト、バーミヤン、デニーズ、サイゼリアなど）の割合が低く、立地地域の企業が成長し地域外へ展開していくパターンが見られる。

（7）地域環境型

このタイプの産業は主に流通業である。流通業、特に小売業は立地ビジネスであり、基本的に地域内市場を中心に事業展開を行っている。但し、北海道の気候風土、広大な大地に中小都市が散在するという地理的条件は、物流費や在庫管理費用の上昇などマイナス作用として働く。このマイナス作用を克服することで、ローコストオペレーションといった筋肉質の企業体質を築き上げ、コスト重視の対応が競争優位性を生み出し、強い競争力を誇る企業が多い。これらの企業群は、一時期『北海道現象』¹¹⁾と呼ばれ成功モデルとして注目を集めた特に成長が著しい企業群である。それらは、アインファーマシーズ、ツルハ、ニトリ、ホームック、アークスなどの企業であり、北海道から全国、そして海外に展開を図る企業も現れ、基本的には現在も成長路線を突き進んでいる（田中（2007））。

Ⅳ まとめ―地域企業の成長の方向性―

本稿では、地域における成長企業の特徴を、立地地域との関係性から分析することが成功要因の解明につながり、地域企業の今後の成長戦略の礎になるとの基本的な考えのもと、その分析枠組みの新たな視点として①市場アプローチ＝対象市場軸と地域資源・地域環境軸（図表3）、②優位性アプローチ＝競争優位の源泉軸と地域資源・地域環境軸（図表4）の2つのアプローチによる地域企業のポジショニング分析手法を提示した。そして、この分析枠組みに基づき、北海道の14の主力産業を7つの産業カテゴリーに分類し、それぞれの成功要因を分析してきた。

1. 地域企業の成長要因のパラドックス

従来より地域資源については、企業の事業活動にプラスに影響するものであり、地域資源を有効活用することによって競争優位性が得られるとの議論が主流であった。また、地域産業振興における産業政策においても、地域資源の活用や地域ブランドの確立により、地域独自の差別化された製品・サービスを開発することが政策の中心に据えられてきたといえる。すなわち、地域には他の地域には無い「宝の山」ともいえる資源が必ず在り、それを活用し付加価値を付け差別化した製品・サービスを開発し、首都圏などの一大需要地に供給することが、地域産業の活性化に最も寄与するという議論である。

もちろん、地域資源の活用や地域ブランドの確立により成功した事例も見られるが、その成

¹¹ 北海道現象とは、低迷する北海道経済の中、主として流通業の分野で品質、コスト、品揃えなどにおいて独自性を発揮することで、消費者の支持を集め急成長を成し遂げる企業群が、北海道において特徴的に輩出されたことを指している（田中（2007））。

功が地域を変革し、新しい雇用や産業を創出するほどのパワーを持ったものであるという事実は少ない。本稿の地域企業のポジショニング分析で見た通り、成長企業群は、地域資源・地域環境（プラス効果、マイナス作用）、対象市場（内部市場中心、外部市場中心）、競争優位の源泉（コスト重視、差別化重視）という分類基準で捉えた場合、すべての象限に存在しており、地域資源のプラス効果、外部市場中心、差別化重視という象限に決して集中しているわけではない。

地域資源や地域環境は、企業にプラスの効果を与えるものばかりでなく、かえって企業経営にマイナスに作用するものもあり、それを克服することで他企業が真似のできない競争力を構築している企業群も存在している。特に、地域環境型産業である北海道の流通業は、差別化ではなくコスト重視を競争優位の源泉として著しい成長を遂げており、現時点では北海道の雇用創出の中心ともいえる。

すなわち、「地域資源の活用」、「コストではなく差別化（高付加価値化）」という地域産業振興の一方向的な見方を改める必要があるだろう。

2. 地域企業の成長の方向性

田中（2009b）は、地域企業の成功の条件として、①大きな目標を持つ～ロマンとビジョン～、②自分を育てる道場を持つ～謙虚に学ぶ～、③優秀な人財なくして成功無し、④マイナス環境を見方につける、⑤地域資源にこだわらない、⑥地元を受け入れられないビジネスに成功無し、⑦スピードを重視する、⑧計画は実績との

差異が最も重要、という地域企業における「成功の秘訣八カ条」を提示している。すなわち、明確な経営理念（ロマンとビジョン）に基づいた事業ドメインにより、自社の経営資源、立地地域の地域資源・地域環境、そして外部環境を戦略的に判断し、地元の地域資源よりも地元顧客（市場）のニーズを重要視し、マイナス環境を乗り越えるビジネスモデルを構築した時に、立地地域での競争優位が確固たるものになる。

立地地域での優位性が確立されない限り、外部市場で優位性のある製品・サービスを供給することは困難である。企業の事業活動が基本的に地理的な空間に規定される限り、立地地域での優位性の確保は、その後の外部市場への展開による持続的な成長に欠かせないものである。もちろん、**図表7**の市場アプローチで表した通り、地域企業の成長の方向性は、市場の開拓、すなわち地域内市場から外部市場への展開であろう。ポーター（1998）も、他地域への輸出や他の立地への投資などを中心とする「外向きの産業」は、その地域の経済成長や経済的な繁栄を長期的に生み出す主役になると指摘している。内部市場から外部市場に展開していく企業群が、地域繁栄の切り札となるのである。

特にこれからは、競争優位の源泉として、差別化＝高付加価値化ではなく、差別化と低コストを同時に成し遂げるような事業システムの構築が求められる（キム＝モボルニュ（2005））。北海道発の元気企業であるニトリは、「お、ねだん以上」をキャッチフレーズに圧倒的な低価格で多くの支持を集めているが、「ニトラー」と呼ばれるニトリのブランドにロイヤルティを持つ顧客も存在している。GAP、ZARA、

H&M、ユニクロなど、SPA（製造小売）の形態を取るファストファッションと呼ばれる業態も、近年は銀座や原宿などに出店しブランド力を強化しており、単にコストのみで優位性を獲得しているのではなく、他社には無い顧客価値を訴求することで、コストと同時に差別化も達成しているといえる。少品種大量生産によるコスト重視で競争優位性が獲得できる時代は既に過去のものとなり、地域の成長を牽引するような企業における競争優位の源泉は、品揃えと低価格の実現だと思われる。

高品質、高付加価値な地域ブランドを特定の顧客ターゲットに訴求するだけでは地域に変革は生まれない。地域に雇用を生み出し、地域を繁栄に導くような企業群は、差別化と低コスト

を同時に実現しつつ高成長を成し遂げるような事業システムを構築しなければならない。このような観点から、今後の研究の方向性としては、個別の産業カテゴリーに注目し、地域市場から外部市場への展開や、コスト重視から差別化への同時展開など、地域企業の成功要因のダイナミズムに焦点を当て、成長企業の特徴を詳細に分析することで、より現実適応性の高い研究成果を導き出していくことにしたい。加えて、本稿の分析枠組みは個別企業のケーススタディにも適応可能であることから、魅力的な成長企業を個別に取り上げ、その特徴を詳細に分析するケーススタディなども行い、地域企業のポジショニング分析手法をより精緻化していきたい。

【参考文献】

- 北海道経済部（2005），『発信！北海道企業「元気の素」』（北海道企業「元気の素」情報調査発信事業報告書）
- 伊藤正昭（2003），『新版 地域産業論－産業の地域化を求めて－』学文社
- 経済産業省WEB SITE（2010），『産業構造審議会産業競争力部会報告書～産業構造ビジョン2010～』（<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/index.html>）
- 国土交通省北海道局WEB SITE（2009），『北海道における建設業の将来像に関する検討委員会報告書』（http://www.mlit.go.jp/hkb/hkb_tk7_000037.html）
- キム＝モボルニュ（2005），W. C. Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Boston, Harvard Business School Press.（有賀訳『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社, 2005年）
- 室蘭工業大学・北洋銀行（2007），『地域ものづくり産業の集積・活性化に関する研究－胆振地域をモデルと

- して』（共同研究報告書）
- 日本政策投資銀行（2002），「北海道製菓産業クラスターについて」（DBJ Hokkaido Report）
- 登坂和洋（2009），「転機迎えたサッポロバレー（特集：ITと地域産業創造）」（『産学官連携ジャーナル』Vol.5, No.10）
- 農林水産省WEB SITE（2009），『食料自給率データ2008』（<http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/index.html>）
- ポーター（1985），M. E. Porter, *COMPETITIVE ADVANTAGE*, The Free Press.（土岐・中辻・小野寺訳『競争優位の戦略－いかに高業績を持続させるか－』ダイヤモンド社, 1985年）
- ポーター（1998），M. E. Porter, *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press.（竹内訳『競争戦略論』ダイヤモンド社, 1999年）
- 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（2007），「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－」（『北海学園大学経営論集』第4巻第4号）

- 田中史人（2009a），「事業創造とマーケティング」黒田・佐藤・遠藤・五十嵐・田中『現代マーケティングの理論と応用』同文館出版
- 田中史人（2009b），「北海道企業の競争力と成功への道標～流通・サービス業に見る躍進企業の成功要因と未来への指針～」北海学園大学経営学部ニトリ寄附講

座運営委員会監修『北海道発流通・サービスの未来』中西出版

- 田中史人（2010），「地域企業の競争力の源泉に関する考察－北海道の躍進企業の成功要因と今後の方向性－」（『工業経営研究』Vol.24）
- 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－」（『北海学園大学経営論集』第3巻第1号）