

地域発イノベーションの可能性

福 嶋 路
 (東北大学大学院
 経済学研究科教授)



イノベーションが生まれやすい地域にはどんな特徴があるのであろうか。1971年に発刊された『都市の原理』という本の中で、都市経済学者のジェーン・ジェイコブスは、「新しい製品・サービスがまず創造されるのは、都市においてである」と主張した。しかし近年の日本では、必ずしも都市とは言い難い地域からも、興味深いイノベーションが生み出されていることは看過できない。実際、ニトリ（札幌）、ユニクロ（山口）、ヤマダ電機（群馬）等、収益性の高い企業には、地域発企業が多数含まれている。

昨年度から東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センターで、「地域発イノベーション企業」というプロジェクトを行っている。プロジェクトの内容は、東北地方にある隠れた革新的な企業を発掘し、それを担った人およびそれに至ったプロセスを辿り、東北におけるイノベーションの実態を描き出そうというものである。このプロジェクトは今年で2年目に入り、2011年度には11社の事例を調査し、2013年3月には新たに11社が追加される予定である。

これまで東北地域というのは「イノベーション不毛の地」と揶揄され、上場企業数、開廃業率、VC投資額、特許申請数等々の統計データを見ると、東北地方はイノベーションが起これにくい地域であるとみなされてきた。しかし実際に調べてみると、ユニークな製品・サービスを提供していたり、世界市場で戦っていたり、隠れたシェアトップ企業があったりと多くの発見がある。しかもその担い手の多くが中小企業である。そのような企業はあまり目立とうとはしない。そのせいか、数字で表されるものと、現場で感じるものの中にギャップを感じてしまう。このいった状況は東北だけではなく、他地域でも同じであろう。ジェイコブスの「都市がイノベーションを生み出す」という命題は確かに確率的には正しいのかもしれないが、質的には地方も引けを取らないと思われる。

地方から生み出されたイノベーションの事例を見てみると、いくつかタイプがあると思われる。第一のタイプとしては、「地域特有のニーズや資源を活用している」企業である。例えば新潟県三条市から始まったコメリは、農業県である新潟の農家を顧客とし、金物産地でもある三条市の金物業者と連携して独自製品を開発・提供し、「農家のコンビニエンスストア」という地位を築きあげ、それを全国展開していった。宮城県石巻市にあるモビーディックは当初、寒冷な海で働く漁師のためのスウェットスーツを作っていたが、やがてデザイン性とテーラー

モードを追及し、今や日本市場で圧倒的なシェアを占め世界からも高い評価を受けている。

経営資源の中でも、とりわけ地域特有の「人」や「文化」という要素が企業行動に与える影響は大きい。節約勤労を子供のころからの教育に取り入れ浸透させている地域には質の高い労働力のプールが形成されている。また三世帯同居の比率が高い地域では共働きが可能となるので、女性の社会進出が進んでおり、女性の優秀な人材を確保することができる。このような特性を上手く活用している企業は多数ある。

さらにイノベティブな企業はただ目前にある資源に満足せず、絶えずこれらを深掘りし、アップグレードを図ることを継続的に行っている。また地方には都会に比べ周りからの雑音を気にせず、じっくりとこのような活動に取り組める空気がある。

第二のタイプとして、「あらゆる地域的制約をチャンスととらえる」企業である。得てして地方にある中小企業は、大企業に比べ立地する地域から影響を受けやすい。ある時にはそれらは足枷にもなるが、またある時にはそれは中小企業の飛躍をもたらす契機を与える。例えばニトリはもともと北海道札幌市の家具屋であり、低価格を売りに出店を拡大しようとした。しかし当時、北海道では家具問屋が絶対的な力をもち支配する閉鎖的な慣行があったため、ニトリの低価格戦略は業界慣行を崩すものとして睨まれ、取引を全て打ち切られた。しかしこれによってニトリは海外調達に乗り出し、やがて製造小売型のいわゆるSPAという新たなビジネスモデルを生み出すようになった。

地域的要素を足枷とみるか資源とみるかは、経営者の解釈によるところが多い。例えば「市場から遠い」という地域の特性一つにしても、それをただ「不利」と捉える経営者もいるが、他方で「だからこそ参入障壁を作ることができる」とか「だからこそ国内を通り越して海外に進出しよう」と発想の転換をする経営者もいる。得てしてイノベーションを起こす経営者というのは、後者のような考え方、つまり一見すると不利となる地域的制約をポジティブに読み替えることに長けている。

第三にイノベティブな経営者は「地方にあった戦い方を知っている」。同じ日本人といえども地域によってライフスタイルはかなり異なる。公共交通機関が発達している東京と、自動車での移動が主である地方では、購買行動はかなり異なる。企業は当然それにあつた戦略をとらなければならない。首都圏で成功しているチェーン店のやり方はあくまで首都圏にカスタマイズされてしまっているため、同じことをやっても必ずしも地方で成功するとは限らない。逆に地方で地歩を固めている企業は首都圏に対して参入障壁を構築しているということにもなる。

以上のように地方発イノベーションを成し遂げてきた企業を見ていくとユニークな発想や経営戦略を多数みることができる。企業は空間的にどこかに存在しないとまらない。そしてどこに立地したかによって、そこでの環境、文化、地域で共有される価値観、所在する経営資源、ニーズ等から様々な影響を受ける。特に中小企業は大企業に比べ環境の影響を受けやすく、また地域に「埋め込まれている」存在である。だからこそ中小企業はそれを柔軟に解釈し上手く活用することが求められる。