

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 4 日現在

機関番号：10104

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24330112

研究課題名(和文) 北方圏における地域企業の産業クラスター形成に関する研究

研究課題名(英文) Study of Industrial Cluster Formation of Regional Companies in the Northern Region

研究代表者

小田 福男 (ODA, FUKUO)

小樽商科大学・商学部・客員研究員

研究者番号：80125377

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 9,600,000円

研究成果の概要(和文)：北海道から極東ロシアまでの北方圏における、北海道地域企業の産業クラスター形成と極東ロシア地域とのリンケージ・需要搬入による継続的活性化、地域ブランド強化の現状と方策を究明した。その結果、次のような知見が得られた。(1)産業クラスター形成における企業家活動、地域オープン・イノベーションのユニークな重要性。(2)地域ブランド・マネジメントにおける新規顧客とリピート顧客の異質性、各々で異なったアプローチを適用することの重要性。(3)北海道と極東ロシアとの地域間国際交流に関して、特に住宅・住宅建材分野でのロシア極東地域の現状の厳しさと長期的視点の重要性。

研究成果の概要(英文)：We investigated the formation of industrial clusters of Hokkaido regional companies, activation by linkage with the Far East Russia, and the current situation and measures of regional brand strengthening.

As a result, the following findings were obtained. (1) The unique importance of entrepreneurial activity and regional open innovation in the formation of industrial clusters. (2) Heterogeneity of new customers and repeat customers in the region brand management, the importance of applying a different approach in each. (3) Severity of the current state of the Russian Far East and importance of a long-term perspective in relation to inter-regional international business of the residential building materials between Hokkaido and Russian Far East.

研究分野：経営学

キーワード：企業家活動 地域オープン・イノベーション 地域ブランド・マネジメント 地域間国際交流

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) 地域企業研究への注目

地域企業間のネットワーキングを産業クラスターの概念から分析する必要性

広域的な地域間交流による地域企業の活性化に対するアクション・リサーチ

地域ブランド導入の重要性

### (2) 北方圏地域企業の研究への着想

本研究が分析対象とするのは、北海道から極東ロシアまでの北方圏における地域企業と産業クラスターである。すなわち、積雪寒冷地域特有産業の道内地域企業間のクラスター形成と極東ロシア地域とのリンケージを促進し需要を搬入することによって、産業クラスターの継続的な活性化が要請されている。

## 2. 研究の目的

経営学領域における地域企業研究に対して、これまでにない地域企業の産業クラスター形成と活性化の在り方を明示的に提起するために、現在、進行中の本ケースのプロセスを調査し、さらには、道内地域企業、北海道庁、HIECC (旧北方圏センター)、極東ロシア圏の地域企業などとの対話を重ねてアクション・リサーチによる双方向型のケース分析を行う。今後の道内地域企業の産業クラスター形成と極東ロシアとのリンケージのリアルタイムの動きをキャッチすることによって、地域企業と産業クラスターのニューモデルを提唱することをめざす。

また、地域の活性化に対する地域ブランド・マネジメントの重要性と課題解決方を考察する。

## 3. 研究の方法

本研究は、3 か年にわたって実行される研究である。3 か年の計画になる理由は、食品や住宅に関する北海道地域企業の産業クラスター形成と極東ロシア地域とのリンケ

ージが急速に発展することが予想されており、3 年程度で一定の実績が達成されることが見込まれ、そのプロセスをリアルタイムに調査・分析を行うことによって研究目的が達成されるためである。

調査・分析・成果の公表の流れは、大きく3 つのタームに分かれる。第1タームは、北方圏の地域企業への聞き取り調査による現状分析、第2タームは、具体的な地域企業のケーススタディによる実態調査、第3タームは、アクション・リサーチによる地域企業や地域経済との双方型のケーススタディとなる。各タームごとに、研究分担者による研究成果を適宜公表し、最終段階では、共同研究として全体の成果を公表する予定である。

## 4. 研究成果

### (1) 企業家活動の研究

地域企業の産業クラスター形成において分析フレームワークとなる重要な概念が企業家活動である。ここでは、地域企業において多く見られる老舗企業やファミリービジネス、また近年注目されるベンチャー企業といえる農業の6次産業化やITクラスターに関する事例分析を通じて検討してきた。

第1は、地域に根付いてきた老舗企業やファミリービジネスといわれる企業に関して、どのような成長戦略をとるのか企業家活動の観点から検討を行った。近年、地域における老舗やファミリービジネスの高業績や長寿性に関する議論に注目が集まりつつある。従来、多くの経営学の議論では、所有と経営の分離に基づく専門経営者に対する実践的含意を導き出すことを前提としてきた。そのため、ファミリービジネスに対しては否定的な見方が強かった。しかし、現実の企業経営を注意深く見ると、高業績企業にファミリービジネスが意外と多いのが現実である。ファミリービジネスは、所有と経営の問題において、ガバナンス構造には保守的な特徴があり、そのことから生まれる成長・発展に向けた戦

略パターンにも特徴があるという指摘されている (Miller and Breton-Miller, 2005)。そこで本研究では、ファミリービジネスにおける「企業家活動 (entrepreneurship)」に注目することで、ファミリービジネスにおいて戦略を作り出し、長期存続の過程で組織革新を志す担い手となるファミリー企業家 (family entrepreneur) の活動にはファミリー企業独特の特徴があることを明らかにした。具体的には創業から 200 年以上経過する老舗ファミリー企業のミツカングループの事例研究を行った。その結果、老舗ファミリービジネスでは、歴代の企業家による歴史の再解釈を通じた経営理念の構築や企業ドメインの再定義を通じた企業家活動がみられた。そこで本研究では、老舗ファミリー企業の企業活動の特長を「保守の中の革新」と結論付けた。さらに北海道の地域企業に対しても応用し継続的な事例研究を重ねてきた。

第 2 は、ベンチャー企業の企業家活動にも注目した。ここでは、北海道で注目されている「食」の分野、とくに農業ビジネスの事例研究を行った。具体的には、近年、新たなビジネスとして注目される農業や食品産業の 6 次産業化を実践している「パイオニアジャパングループ」の事例を取り上げた。6 次産業化とは、原材料の生産つまり農業の 1 次産業、加工・製造を行う 2 次産業、企画・販売を行う 3 次産業を掛け合わせて一貫体制を構築したビジネスシステムに対する造語である (笹本・加藤, 2014)。パイオニアジャパングループは、食の宝庫とされる北海道において 6 次産業化に成功した代表的な企業グループとして注目されている。そこでは、創業者である企業家・山道勝則氏による定義されたドメイン「『惣菜の総合メーカー』から『北海道をもっとおいしく』」の活用プロセスを通じて 6 次産業化となるビジネスシステムの形成を達成していることが示された。つまり、ここでもドメインの活用の担い手としての

企業家の重要性とその後のビジネスプロセスとなる企業家活動の重要性が示された。また 6 次産業化の達成は 1 つの地域イノベーションにもつながっていた。ここでの分析フレームワークは、サッポロバレーといわれる北海道の IT ベンチャーの産業クラスターの分析にも応用した。

以上の事例分析から、地域企業の成長戦略やイノベーション研究における実践的考察において外せないのが企業家活動という分析フレームワークである。地域企業の産業クラスター形成において企業家活動は不可欠であるといえる。

## (2) 地域オープン・イノベーション

地域企業の産業クラスター形成を考察するうえで、近年、重要なテーマとなったのが、「オープン・イノベーション」概念である。もともとオープン・イノベーションという概念は、技術革新が求められる企業における研究開発 (R&D) の新たなイノベーションの方法として注目を集めてきた。オープン・イノベーションという概念を提唱した Chesbrough, H. は、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」(Chesbrough, 2003: 邦訳, p. 8) と定義する。オープン・イノベーションという考え方の新規性は、企業内部の知識や技術と外部で生み出された知識や技術を組み合わせることでイノベーションを生み出す点を議論したところにある (清水・星野, 2012)。地域企業の場合、例外があるかもしれないが、比較的中小規模の企業が多い。そのため、地域企業を扱った研究は、保有する経営資源が大企業より乏しく、地域特有の資源の獲得やネットワークの形成、連携、クラスターなど、一企業を超えた繋がりの中で、成長やイノベーションを求めていくメカニズムに焦点を当てていることが多い。また、企業家活動 (entrepreneurship) の枠組みで捉えることも多い。

そこで本研究では、地域オープン・イノベーションを「地域企業にとって地域独自の資源を活用しながら企業の枠組みを超え地域の多様な主体と有機的に協働することで新たな価値を生み出していくこと」(加藤, 2015a: p. 1)と定義し、北海道を代表する地域企業(北海道テレビ放送、北海道日本ハムファイターズ、田中酒造)の事例分析を行った。その結果、地域企業にとって地域オープン・イノベーションという手段を通じてこれまでにないビジネスモデル(ビジネスシステム)の形成を実現するためには、一地域企業の枠組みを超えて地域の多様な主体と連携しながら活動レベルにおいてひとつの方向性に向っていく必要があるということが示された。この点が3つの事例から確認できた企業家らの連鎖であり、とくに地域企業の地域オープン・イノベーションの場合、地域に根づく企業家による戦略的なコンセプトの共感を得た地域の主体らとの連鎖にあった。

以上の分析結果から、地域活性化にもつながるような地域企業におけるイノベーションの方法として地域オープン・イノベーションは、今後の産業クラスター政策においても示唆的かつ実践的であることを提示した。

### (3) 地域ブランド・マネジメント

観光マーケティングに着目した2つの研究成果は、地域ブランド・マネジメントへの発展に寄与する。

第1の研究成果は、当該観光地へのトライアルとリピート観光客の異質性を明らかにしたことである。本研究では、北方圏の一大観光地である小樽を分析対象として、小樽への来訪経験の有無を考慮しながら、男女1,366名から小樽への観光経験に関して、多面的なデータを収集した。分析から得られた結果としては、リピート観光客(小樽への来訪経験数が2回以上)はトライアル観光客(小樽への来訪経験数が1回だけ)に対して、観

光目的が観光客個人間で多様性があり、移動の自由性が高い交通手段を好み、観光目的地が広範囲にわたっていることが明らかになった。また、観光地での消費金額も高く、再来訪意向も高いことも明らかになった。以上のことから、観光マーケティング戦略に対する示唆として、新規顧客(トライアル観光客)の獲得とロイヤルティ育成(リピート観光客)をどのようにマネジメントしていくべきかが、重要な課題となることを明示することができた。

第2の研究成果は、第1の研究成果から明らかになったマネジメント課題に対する解決アプローチの提案である。本研究では、人文地理学などの他分野で研究が発展しているプレイス・アタッチメントという新たな概念を地域ブランド・マネジメントに適用することを試みた。プレイス・アタッチメントは、プレイス・ディペンデンス(場所への信頼性)とプレイス・アイデンティティ(場所への同一性)という2つの概念から構成されている。本研究では、構造方程式モデルを用いて、地域ブランド・マネジメントにおけるプレイス・アタッチメント概念の尺度の1次元性、収束妥当性、弁別妥当性を確認し、新たな尺度化を試みた。その後、構築された尺度を用いて、小樽への来訪経験数別のセグメントに測定を試みた。分析から得られた結果としては、新規顧客(トライアル観光客)を獲得するためには、物理的な観光資源を訴求して、プレイス・ディペンデンスの形成を試みるのが有効であることが明らかになった。一方で、ロイヤルティ育成(リピート観光客)を獲得するためには、象徴的な観光資源(当該観光地のらしさ)を体験させ、プレイス・アイデンティティの形成を試みるのが有効であることが明らかになった。

### (4) 地域間国際交流

北海道とロシア極東地域との地域間国際経済交流の現状と課題を明らかにするため

に、2回の現地調査を行った。

初回の調査では、特に住宅・住宅建材分野での地域間国際交流の現状と課題を把握するために、サハリン地域の低層住宅市場を調査し、若干の住宅建設企業を訪問し、インタビューを行った。

その結果、次のことが明らかになった。

サハリンの住宅建設は、2012年はサハリン州全体においてもユジノサハリンスク市においても不振の年であったが、2013年はともに前年を上回る好調な実績を残している。

F社の本業は砂利・砕石等の生産・販売であるが、さらに建設・食品・サービス業等の分野にも積極的に多角化している。また、国際的な提携・協力関係の形成にも積極的である。

S社は、サハリンの建設業界ではリーダーと目されている企業である。サハリンの石油ガス開発プロジェクトにも参画して国際的な感覚を高めるとともに、住宅建設や住宅ライフライン整備等の分野に事業展開している。3人の経営者が強固な信頼関係を基礎に機能的な経営陣(トロイカ体制)を構成している。

E社は、コンクリート一体成型多層住宅の建設・販売を中心に事業展開してきたが、近年は、プレファブ低層住宅にも関心を示し、そのための建材生産ラインを設置・稼働させた。経営体制は、親子関係を中心とした同族経営の形をとっている。

生産協同組合Mは、コリア系同族経営の形をとり、木材加工分野から事業が開始されたこともあり、木造の枠組パネルの生産や木造低層住宅の建設に力を入れている。

第二の調査では、2014年以降のロシア経済の急速な景気後退がサハリンの低層住宅市場に与えている影響を現地で把握することであった。調査の結果、

サハリン州政府が力を入れ、資金も重点的に投入しているサハリンの住宅建設は、2014

年と2015年において堅調である。

ユジノサハリンスクの民間中心の低層住宅市場、沿海地方の建築資材市場、モスクワ地域の住宅市場では、総じて経済全体の景気悪化の影響を受け、需要の減少や取引量の減少等の停滞現象が生じている。

ルーブル安、原油安、経済制裁と逆制裁の条件下で、ロシア経済の喫緊の課題は、輸入代替産業の速やかな発展、輸入に代わる国内での生産拡大、国産品の販売増加、海外技術導入に代わる国内での技術開発、イノベーションの加速化にある。このことは、住宅業界も例外ではない。したがって、北海道経済との関連でいえば、現在のロシア経済の状況は、北海道からの住宅関連資材(外壁材等)の輸出にとっては不利に働く。逆に、ロシアでの輸入代替の動きに相応して、それを支援する活動として、ロシア国内での住宅関連資材の生産や住宅関連の技術開発を支援すること等、中長期的展望が重要になる。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計9件)

小田福男(2016)「サハリン低層住宅調査(2015年秋)」, Discussion Paper Series (小樽商科大学) 178, pp.1-8, 査読無.

小田福男(2015)「サハリン住宅建設企業の動向」, Discussion Paper Series (小樽商科大学) 169, pp.1-18, 査読無.

加藤敬太(2016)「地域オープン・イノベーションと企業家活動」『日本ベンチャー学会誌』第27号, pp.3-13, 査読無.

笹本香菜・加藤敬太(2015)「企業ドメインの戦略展開プロセスにおけるビジネスシステムの形成 パイオニアジャングループ・6次産業化の事例から」『日本情報経営学会誌』第35巻, 第2号, pp.4-14, 査読無.

笹本香菜・加藤敬太(2014)「ビジネスシステムの形成から見る6次産業化 パイオニアジャングループの事例分析」 Discussion Paper Series (小樽商科大学) 第165号, pp.1-15, 査読無.

加藤敬太(2014)「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム」『組織科学』第47巻第3号, pp.29-39, 査読有.

加藤敬太(2013)「北海道における産業クラスターに関する文献資料目録」 Discussion

Paper Series (小樽商科大学) 第 156 号, pp.1-27, 査読無.

西本章宏 (2013) 「プレイス・アタッチメント概念による地域ブランド・マネジメントの可能性(2) - 「小樽」: 観光マーケティングにおける地域ブランド価値の役割 - 」, 『商学討究』, 63 (4), pp.65-82, 査読無.

西本章宏 (2012) 「プレイス・アタッチメント概念による地域ブランド・マネジメントの可能性(1) - 「小樽」: 観光マーケティングの現状と課題の検討 - 」, 『商学討究』, 63 (2/3), pp.233-258, 査読無.

〔学会発表〕(計 7 件)

加藤敬太「地域オープン・イノベーションと企業家活動」日本ベンチャー学会第 18 回全国大会 大会実行委員長 (2015 年 10 月 31 日 / 11 月 1 日 小樽商科大学).

加藤敬太「北海道企業における地域オープン・イノベーションの実践」日本ベンチャー学会第 18 回全国大会 統一論題 コーディネーター (2015 年 10 月 31 日 小樽商科大学).

笹本香菜・加藤敬太「地域企業における地域ドメインと戦略創造 六花亭製菓の事例から 」企業家研究フォーラム春季研究会 (2014 年 3 月 1 日 大阪企業家ミュージアム).

笹本香菜・加藤敬太「地域企業における地域ドメインと戦略創造 六花亭製菓の事例から 」企業家研究フォーラム第 12 回年次大会 (2014 年 7 月 19 日 大阪大学).

加藤敬太「老舗企業の実践的継続性と表象」組織学会 2015 年年次大会 (2014 年 10 月 19 日 愛知学院大学).

加藤敬太「ファミリービジネスにおける企業家活動と存続有効性 ミツカングループ 7 代当主と 8 代当主の企業家継承と戦略創造のダイナミズム 」ファミリービジネス学会第 7 回全国大会 (2014 年 11 月 15 日 慶應義塾大学).

加藤敬太「企業家活動の組織論的展開 研究可能性の探求 」日本経営学会北海道部会 (2013 年 4 月 20 日 北海学園大学).

〔図書〕(計 3 件)

渡久地朝央・加藤敬太・笹本香菜 (2014) 「第 4 章 北海道における「食」の課題と展望」穴沢眞・江頭進編『グローバルリズムと北海道経済』ナカニシヤ出版, pp.81-102, 所収.

深田秀実・加藤敬太 (2014) 「第 9 章 情報・IT の活用による地域活性化」穴沢眞・江頭進編『グローバルリズムと北海道経済』ナカニシヤ出版, pp.209-238, 所収.

玉井健一・乙政佐吉 (2014) 「第 5 章 北海道における自動車産業の競争力」穴沢眞・江頭進編『グローバルリズムと北海道経済』ナカニシヤ出版, pp.103-123, 所収.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小田 福男 (ODA FUKUO)  
小樽商科大学・商学部・客員研究員  
研究者番号: 80125377

### (2) 研究分担者

加藤 敬太 (KATO KEITA)  
小樽商科大学・商学部・准教授  
研究者番号: 10581861  
乙政 佐吉 (OTOMASA SAKICHI)  
小樽商科大学・商学部・教授  
研究者番号: 20379514  
西本 章宏 (NISHIMOTO AKIHIRO)  
(研究分担者としての期間は平成 24 年度)  
小樽商科大学・商学部・准教授(平成 25 年 3 月まで)  
研究者番号: 10613185