

# 地域型ベンチャー支援システムの研究（上）

－ 第1段階：北海道における地域優位性の発見 －

瀬戸 篤

- 1 研究課題
  - 1-1 目 的
  - 1-2 方 法
  - 1-3 結 論
- 2 研究背景
- 3 北海道における地域優位性
  - 3-1 コスト分析
  - 3-2 モデルベンチャー企業の比較分析
  - 3-3 北海道における地域優位性の発見
- 4 結び：第2段階の研究課題
  - 4-1 地域型ベンチャー企業の環境
  - 4-2 求められる地域型ベンチャー支援システム

## 1 研究課題

21世紀の日本は、先進国でも最高水準の高齢化が進む。このような日本を支える経済社会システムとして、ベンチャー企業が次々と生まれる元気な地域経済群が国内各地に欠かせない。それゆえ、本研究によって国内他地域にも適応可能な〈地域型ベンチャー支援システム〉を産みだし、もって北海道を〈ベンチャー先進地域〉に変えてゆくことが、本研究における最大の課題である。

### 1-1 目 的

現在、北海道は国内公共投資削減のなかで拓銀破綻を経て重大な経済危機に直

面している。こうした状況を打破するためには、〈企業家〉によるベンチャー企業の創出を促し地域経済をあらたな発展段階に移行させる他に方法はない。だが、従来型の経済社会システムでは情報と経済の東京への一極集中が避けられず、遠隔地域におけるベンチャー企業創出はきわめて困難と考えられてきた。

しかしながら、数は少なくとも旺盛な投資と積極的な道外マーケティングによって国内外の市場を開拓している活力ある道内製造系ベンチャー企業が存在する。そこで、彼らから経営戦略を直接学びそれを比較分析することによって、地域型ベンチャー創出のための支援システムを構築することは可能であると考えた。こうして、北海道経済を牽引する製造系ベンチャー企業の担い手として期待される〈創業者個人に対する支援事業〉の具体化に至るまでに平成9年から4カ年を要した。そしてこの4カ年にわたる研究は3段階を経た。なお、本稿では、(上)として第1段階における分析結果を報告する。報告の詳細については、公表済みのディスカッションペーパーを参照されたい。また、第2段階を(中)、第3段階を(下)として、本誌次号以降に掲載予定である。

第1段階(平成9年度)：道内で創業した製造系ベンチャー企業のフィールドサーベイから、彼らが遭遇した創業期における問題点とその解決策を探った。そして、これらの結果から、〈人材〉、〈技術〉、〈マーケティング〉、〈資金〉の各分野において共通して有効に機能したと考えられる経営戦略を比較分析し、構築すべき〈地域型ベンチャー支援システム〉の課題を明らかにした(\*注：小樽商科大学経済研究所ディスカッションペーパーシリーズ No.48)。

第2段階(平成10年度)：平成9年度の研究成果で考察された地域型ベンチャー支援システムの有効性についてサーベイと検討を行った。すなわち、北海道で新たにベンチャービジネスをスタートさせるために必要とされる諸条件を検討し、新たなインキュベーション・システムを設計してその適応可能性を探った(\*注：小樽商科大学 CBC ディスカッションペーパーシリーズ No.54)。

第3段階（平成11－12年度）：平成10年度の研究成果で設計されたインキュベーション・システムを実現すべく、産学官連携による創業者支援事業に着手した。そのために、第2段階で明らかになった道内4国立工業高専の卒後10年以上の全OBに対する大規模アンケートの実施と、創業支援候補者の選出、および具体的な資金・場所等のインキュベーション提供による創業支援事業を開始した。

## 1－2 方 法

本研究は、第1－2段階では、小樽商科大学瀬戸研究室と日本開発銀行札幌支店（当時）との産学共同研究プロジェクトとしてスタートし、プロジェクト事務局を、小樽商科大学ビジネス創造センター内に常設の「地域経済社会システム研究会」に設置した。

研究プロジェクトチームは、著者と小樽商科大学大学院商学研究科（地域・応用経済学コース）で「地域ベンチャー論」を研究テーマとする筆者の指導大学院生6名（社会人4名：道庁経済部、日本開発銀行、(株)リクルート、(株)未来総研）＋学部進学者2名）、および日本開発銀行の札幌支店調査担当者4名によって構成された（\*注：すべて当時）。効果的な共同研究推進のため、メンバー全員が毎週金曜日に札幌都心ビルに設置された小樽商科大学「札幌サテライト」に集まり、定例研究会と道内フィールドサーベイを実施した。その中で、北海道における製造系ベンチャー企業の地域優位性を析出することを目的に、(1)公表データによる国内他地域およびアジアとのコスト比較分析、(2)道内製造系中小企業のフィールドサーベイ、およびモデルベンチャー企業の抽出と比較分析、(3)北海道の地域優位性の発見とその可能性考察、を行った。

第3段階に入ると、それまでに公表した研究成果をもとに、道内各地の国立大学高専、北海道通産局、道庁、各市役所、各商工会議所、その他ベンチャー支援機関を訪ね、より具体的かつ現実的なベンチャー・インキュベーションの実

現に向けての説明を幾度となく行った。こうした道内産学官連携による創業者支援事業の具体化のための行動（説明，アンケート，呼びかけ）は，平成12年4月に国立大学地域共同研究センターとして学内に設立された小樽商科大学「ビジネス創造センター（CBC）」を事務局として行われた。

### 1-3 結 論

研究プロジェクトチームは，はじめに「ベンチャー創出面で地域は不利である？」との仮説をたてた。つぎに，同仮説を反証するべく実証データの入手とフィールドサーベイおよび比較分析に着手した。フィールドサーベイでは，パイロットサーベイと経営者ヒアリングを経て，平成9年7月から平成10年2月にかけて道内製造系ベンチャー企業をフィールドサーベイした結果，(1)現経営者が創業者であること，(2)創業場所が北海道であること，(3)道外マーケティングに積極的であること，の3条件を満たす7社（金属加工・半導体製造装置・食品機械・バイオ・住宅・エンジニアリング・ソフトウェア）が浮上し，創業プロセスに関する7社の比較分析を行った。

以上の研究結果から，われわれは「ベンチャー創出面で地域（＝北海道）は有利である」との結論を得た。その理由は，4つの経営資源（人材・技術・マーケティング・資金）から見て，(1)地元国立工業高専を卒業して首都圏メーカーに勤務したUターン技術者の活用，(2)非札幌圏中核都市における低コスト高付加価値経営，(3)自前設計・部品内製化による独自製品，(4)インターネットの積極的活用，の4条件が満たされた場合，製造系の地域型ベンチャーが創業に成功する可能性が北海道ではかなり高いことが確認できたからである。

次に，第2段階では，Uターンとベンチャー創業を結びつけるシステムの構築にあたって，従来から別個に行われてきた〈市町村による企業立地〉，〈道によるUターン促進事業や中小企業支援策〉，〈通産省によるベンチャー支援事業〉，〈公的金融機関による制度金融〉，〈そのほか経済団体や産学官による地域産業

支援策〉の細部にわたる観察と検証を行った。それらのプロセスを経て、「UIターン&ベンチャー＝地域型ベンチャー創業を成功させるシステムの設計」を行った。

最後に、第3段階では、小樽商科大学ビジネス創造センター（CBC）と北海道通商産業局（小協局長）がコーディネーターとなり、道内国立工業高専卒業生に対する1万人規模のアンケート調査を実施した。その結果、道内有力民間企業（千歳市；自動車部品製造「ダイナックス株式会社」正木代表取締役社長）の全面的な賛同と協力を得て、ベンチャー設立を目的とする創業予定者個人に対する〈生活資金〉、〈開発資金〉、〈インキュベーション・スペース〉、〈光熱費負担の提供〉、等のインキュベーション機能を伴う創業支援事業を平成13年4月より開始するに至った。

## 2 研究背景

現在、北海道においては、従来型の〈官依存経済〉がもはやたちいかず、地域の内部におけるビジネス創造が何よりも求められている。このような地域経済における新産業創出に向けた流れは、地域にあらたなビジネスチャンスの到来と企業創造の好環境をもたらしている。特に、国内経済のグローバル化に不可欠とされる規制緩和は、既存市場への新規参入や新市場創出を志すもの（＝企業家）にとっては絶好の追い風となりつつある。こうした環境の下、〈ベンチャーをスタートさせるなら地域で〉という流れを創出することが、焦眉の地域政策課題となっている。

シュンペータは著作『経済発展の理論』（1926）のなかで、資本主義経済が停滞から抜け出すためには「新たな経済発展」が不可欠であると述べている。すなわち、資本主義社会に不可欠な経済の寡占化・独占化によって〈旧結合〉が支配的となり、経済成長の停滞は不可避免的な現象となる。こうした旧結合を打

ち破り、経済の停滞を打開する担い手こそ、〈新結合〉と呼ばれる5つのイノベーションを果敢に遂行する〈企業家〉であると説明する。さらに、こうした革新的企業家に信用を供与し事業の立ち上げを可能とする、冷静な〈銀行家〉の重要性を指摘している。しかしながら、従来の日本における経済社会システムでは情報と経済の一極集中は避けられず、それゆえに首都圏から遠くはなれた北海道のような遠隔地域では、優れて野心的な〈企業家〉と〈銀行家〉が決定的に不足し、ベンチャー企業の誕生と経済発展は著しく困難であると、従来は考えられてきた。

われわれ国立商科大学と日本開発銀行（当時）の合同チームは、その具体的な反証例を現場（フィールド）から一つ一つ見つけたす決意を4年前に全員堅く誓った。そのための第一歩として、数は少なくとも積極的な投資と強力なマーケティングを続ける道内先端企業のフィールドスタディを開始した。そして、得られた知見を分析し、理論化し、モデル化することは可能であると信じた。アダムスミスが証明したとおり、今日の資本主義経済の燃料は〈利己心〉である。それは〈企業家〉というエンジンによって燃焼されることで経済は発展する。つまり、われわれが支援しようとするベンチャー企業は地域経済の発展を誘導する主体者である。このような「地域型ベンチャー支援システム」を構築するにあたって、最終的には政府による政策ベースでの支援システムが求められるが、われわれは社会科学系国立大学と公的金融機関による従来のフレームワークを越えた支援システムづくりを目指している。新設された小樽商科大学「ビジネス創造センター（CBC）」は、その具体的担い手として活躍が期待されている。

### 3 北海道における地域優位性

本章の課題は、北海道における製造系ベンチャー企業にとっての地域優位性を析出することにある。そこで、(1)公表データによる国内他地域およびアジアと

のコスト比較分析，(2)道内製造系中小企業のフィールドサーベイ，およびモデルベンチャー企業の抽出と比較分析，(3)北海道の地域優位性の発見とその可能性考察，を行った。

### 3-1 コスト分析

ここでは，企業存立の基本前提となる市場環境に関する公表データ面から，北海道の地域優位性を検証した（\*注：すべての表は，前述の報告書 No.48 のために作成したものを同報告書より転載した）。

表1 コスト分析総括表

	北海道の優位性	その要因
(a) 土地価格	◎	国内的には低水準，初期投資の軽減
(b) 人件費	◎	国内的には低水準，質を重視
(c) 金利	△	金融機関の脆弱性
(d) 物流	×	遠隔性等による高コスト
(e) エネルギー	○	電力と用水で相殺
(f) 交通	△	割引の活用によりコスト縮小
(g) 気象条件	○	相対的にはむしろ優位

コスト分析の結果，土地価格と人件費に関して北海道の明らかな優位性が認められた。また，エネルギーと気象条件についても優位性が認められる。だが，金利と交通については不利であり，物流については明らかな不利が存在することが結論される。中でも注目されるのは(a)土地価格，(b)人件費，および(e)エネルギーである。

#### (a) 土地価格

ここでいう土地価格とは，〈工業団地における用地分譲価格〉及び典型的な〈都市部オフィスの賃貸料〉である。

表2 工業団地における用地の分譲価格

(単位: 千円/月・㎡)

北 海 道		全 国		ア ジ ア	
札幌市	27(石 狩)	韓 国	6.0[8]	仙台市	18(北 部) [24]
	42(真 栄)	中 国	9.1(大 連)		
	75(米 里)		35.0(上 海)		
	[100]		[12~47]		
函 館 市	16(臨 空)	香 港	35.4[47]	大 阪 市	210-268(臨 空) 600-667(島 屋) [231~339]
	32~60(西桔梗)	台 湾	39.9[53]		
	[21~80]	シンガ	1.3~4.0		
旭 川 市	12(旭 川)	ポ ー ル	[2~5]	福 岡 市	25(平 塚) 53(新門司) 78(北九州) [280~889]
	[16]	マ レ ー	0.5~2.9		
苫小牧市	14(苫 西)	シ ア	[1~4]		
	12~24(苫 東)	タ イ	2.3~4.3		
	[16~32]		[3~6]		
釧 路 市	4(白 糠)				
	22~30(西 港)				
	[5~40]				

※ 換算レート: US1\$ = 130.55円/1998年1月, 以下同様

※ [ ] 内は, 北海道(札幌市; 米里)を100としたときの指標

出典: 『97産業用地ガイド』(財)日本立地センター) および『世界の工業団地(アジア・オセアニア編)』(日本貿易振興会)平成7年9月および『ジェトロセンサー』(日本貿易振興会)1998年4月

工場用地比較で, 札幌(米里)を100とした場合, 函館・旭川・苫小牧・釧路の各地域は札幌の1/5-1/6であるばかりか, 上海・香港・台湾の1/2程度であることがわかる。また, 仙台(北部)と福岡(平塚)も北海道の4地域と比べてそれほど変わらない優位性を有している。

オフィス賃料比較で札幌を100とすると, 韓国1.4倍・上海3.0倍・香港3.0倍・台湾1.0倍・シンガポール2.2倍と, いわゆるアジアの中規模発展国家群におけるオフィスコストは, 札幌より明らかに割高傾向にあることが理解される。



表3 オフィス賃貸料

（単位：千円／月・㎡）

北海道		全 国		ア ジ ア	
札幌市	3.5[100]	仙台市	3.5[100]	韓 国	4.9[140]
函館市	2.7 [77]	横浜市	4.0[114]	中 国	3.3(北 京) 10.4(上 海) [94～297]
旭川市	－	大阪市	3.5[100]	香 港	5.2～10.4 [149～297]
苫小牧市	－	福岡市	3.0 [86]	台 湾	2.5～3.3 [71～94]
釧路市	－			シンガ ポール	5.2～7.7 [149～220]
				マレーシア	2.6 [74]
				タ イ	1.5 [43]

出典：『オフィス・マーケット・レポート』（生駒商事株式会社）1998年冬 vol. 4 および『ジェトロセンサー』（日本貿易振興会）1998年4月

## (b) 人件費

ここでいう人件費は、原則として〈常用労働者平均月給〉とする。

表4 常用労働者平均月給地

（単位：千円／月）

北海道		全 国		ア ジ ア	
324.3 [100]		仙台市	356.6 [110]	韓 国	148～279 [46～86]
		横浜市	426.6 [132]	中 国	27～55 [8～17]
		大阪市	447.9 [138]	香 港	109～493 [34～152]
		福岡市	370.0 [114]	台 湾	124～232 [38～72]
				シンガポール	133～271 [41～84]

北 海 道	全 国	ア ジ ア	
		マ レ ー	20~155
		シ ア	[6~48]
		タ イ	12~75
			[0~2]

出典：『毎月勤労者統計調査報告』（労働省）および『ジェトロセンサー』（日本貿易振興会）  
1998年4月

人件費比較では、香港が割高であるほかは、韓国・台湾・シンガポールで北海道の8割、中国・マレーシア・タイが同5割未満である。横浜・大阪などの国内人口集中地域より北海道が3－4割低廉であることは言うまでもない。

#### (e) エネルギー

ここでいうエネルギーコストは、〈工業用電力〉及び〈工業用水〉の価格とする。製造業の生命線ともいえる工業用電力および工業用水価格は、その供給信頼度もふくめて考えると、北海道を100とすると〈電力〉で香港・台湾は79－88とほとんど変わらない。また〈用水〉では札幌を100とすると苫小牧6・釧路56・

表5 工業用電力価格

(単位：円／Kwh)

北 海 道	全 国		ア ジ ア	
16.6 [100]	仙 台 市	16.1 [97]	韓 国	6.5 [44]
	横 浜 市	16.3 [98]	中 国	3.1~7.1 [21~48]
			香 港	11.7 [79]
	大 阪 市	15.7 [95]	台 湾	13.1 [88]
			シンガポール	6.2 [42]
	福 岡 市	16.3 [98]	マ レ ー	5.4~8.1
			シ ア	[36~54]
			タ イ	3.9 [26]

出典：『briefingnote』（電気事業連合会）1997年12月および『ジェトロセンサー』（日本貿易振興会）1998年4月

表6 工業用水価格

（単位：円／m）

北海道		全 国		ア ジ ア	
札幌市	295～330* [100]	仙台市	—	韓 国	59-111 [34]
函館市	100～120* [30～36]	横浜市	—	中 国	2～7 [2]
旭川市	—	大阪市	70 [21]	香 港	70 [21]
苫小牧市	20(苫 西) [6]	福岡市	19～63 [6～19]	台 湾	21-26 [8]
釧路市	185(西 港)* [56]			シンガポール	91 [28]
				マ レ ー	22～40
				シ ア	[12]
				タ イ	22～25 [8]

\*は上水価格のデータ

出典：『北海道企業立地データブック』（北海道企業誘致推進会議編）平成9年10月および  
『ジェトロセンサー』（日本貿易振興会）1998年4月，その他関係資料より加工・作  
成

香港21・台湾8と，苫小牧がもっとも高い優位性を有していることがわかる。

### 3-2 モデルベンチャー企業の比較分析

フィールドサーベイの結果から抽出された製造系7つの〈モデルベンチャー企業〉における道内ベンチャーの創業プロセスを，(1)創業者，(2)創業環境，(3)経営資源，の3視点から考察する。

はじめに，道内製造系中小企業から100社近くをリストアップした。次に，慎重なスクリーニングを経て，道内5つの中核都市（札幌市，千歳市，室蘭市，函館市，釧路市）における製造系中小企業のフィールドサーベイを実施した。その結果，〈現経営者が創業者〉，〈創業場所が北海道〉，〈道外マーケティングに積極的〉という任意の基準に照らして，道内製造系の〈モデルベンチャー企業7社〉が表出した。さらに7社に対して次の5項目に関する徹底的な社長インタビューと工場見学を実施した。その後，比較検討した分析結果を報告する（\*注：7社の経営数値およびヒアリング結果は，前掲報告書を参照）。

- (I) 会社概要：会社の事業内容，および経営者が道内で創業した経緯
- (II) 経営理念：経営者自らが語る経営理念，および社員への伝達手法
- (III) 競争力：成長過程における自社の競争力の源泉
- (IV) 経営資源：経営資源の獲得方法と蓄積状況
- (V) 経営環境：北海道と国内外の他地域との経営上の優位性の如何

### (1) 創業者

モデル分析の対象とした7社のうち，創業者が設立当初から「北海道でベンチャー企業スタートする」という明確なストラテジー（企業戦略）をもって創業したケースは1社に過ぎなかった。他方，創業者の出身地では，道外出身者は1名にすぎず，他7名は全て道内出身者であった。さらに，これらの道内出身者のうち，3名は首都圏からUターン組であり，他4名は道内経験のみの創業者である。モデルベンチャー企業の創業者パーソナル・データは次の通りである。

表7 創業者のパーソナル・データ

	出身地	最終学歴／専攻	新卒時職業／地 域	創業時職業／地 域	創業時年齢
A	群 馬	高 校／機械	自 営／群 馬	自 営／群 馬	34
B	北海道	高 専／機械	大手企業／東 京	中小企業／北海道	36
C	北海道	高 専／機械	中堅企業／東 京	自 営／北海道	33
D	北海道	大 学／農経	無 職／北海道	自 営／北海道	28
E	北海道	大 学／建築	中堅企業／北海道	自 営／北海道	30
F	北海道	大 学／電気	大手企業／北海道	大手企業／北海道	57
G	北海道	大 学／経情	大手企業／東 京	大手企業／東 京	39

以上から注目される点は，次の3点である。すなわち，(1)7名中全員が理工系（農業経済および経営情報を含む）の出身背景をもつこと，(2)7名中5名が大手ないし中堅企業のサラリーマン経験者であること，(3)7名中4名が転職経験

をもち、特にUターン経験者の場合は全員が独立前に何らかの職業ないし放浪を経てからの独立であること、である。

一般的に、「創業者」とは、強い独立心をもち明確なビジョンをもって能動的に起業するものとイメージがされがちだが、上の例を観察するかぎりでは「仕方なく」「結果的に」「食べるために」創業したケースがほとんどである。そこで疑問だが、なぜ彼らはこのように受動的ないし結果的なのであろう。調査の結果では、これらの創業者に共通する思考パターンが観察された。それは、「技術に対する強い思い入れ」と「平均値を断固拒否する意識」である。「技術に対する強い思い入れ」は、AからGまでのほぼ全員が理工系の出身者であることから理解されるし、比較的高学歴であることも関係がありそうである。ところが「平均値を断固拒否する意識」が強いために、当初は従順に組織の技術者となった彼らはサラリーマンとして一生を送ることが耐え難かったのではないかと推測される。

## （2）創業環境

一般にいわれる地域のハンディを乗り越えて、地域型ベンチャー企業が創業するためにはいかなる環境が必要とされるのであろうか。本節では、モデルベンチャー企業7社の〈創業環境〉に注目して分析を試みた。

第1章で明らかとなったベンチャー企業にとっての創業環境における地域のハンディをまとめると、〈地理的要因〉、〈コスト要因〉、〈自然環境要因〉、の3つに大別される。それでは、モデルベンチャー企業はこれらの3因子に関して、どの程度ハンディ（不利）またはアドバンテージ（有利）として認識しているか、またアドバンテージであるならどのようにそれを活用しているのかという視点が、地域型ベンチャー企業の創業環境を考察するにあたって欠かせない。そこで、創業者たちが、これら3因子をどの程度ハンディまたはアドバンテージとして認識しているかを明らかにするため、3因子を列、モデル企業を行と

する相関図を作成した。ここでは、絶対的なアドバンテージ=◎，相対的なアドバンテージ=○，相対的なハンディ=△，絶対的なハンディ=×，としてインタビュー結果を評価している。

表 8 創業環境とインタビュー結果

	地理的因子	コスト因子	自然環境因子
A社（精密金型）	○	◎	◎
B社（半導体製造機械）	◎	◎	○
C社（食品機械）	◎	◎	○
D社（バイオ）	◎	◎	◎
E社（住宅）	○	◎	◎
F社（エンジニアリング）	×	◎	○
G社（ソフト）	△	◎	○

#### 〈地理的因子〉

地理的因子では、全体の過半数である5社がアドバンテージとし、2社がハンディとしている。なかでもバイオD社とエンジニアリングF社が対称をなしている。これは、企業の製品の性格上の差異が起因しているため考えられる。すなわち、D社のようなバイオ企業は、首都圏のような人口密集地から遠く離れた、優れた自然環境のなかでの生産がマーケティング戦略上で優位である。だが、F社のようなエンジニアリング企業の場合、機械プラント等の発注者は公官庁も含め大企業本社が集中する首都圏である以上、北海道はマーケティング戦略上不利と考えられるからである。そこで、次節(c)経営資源では、北海道にあって絶対的にアドバンテージとする3社について、その理由を考察する。

### 〈コスト因子〉

コスト因子では、表からも明瞭に理解されるとおり、大方の予想と異なって全てのモデル企業が北海道地域をハンディではなくアドバンテージであるとしている。この点は、本研究のなかでも特に重要である。なぜなら、企業活動におけるハンディはすべてコストとして表現され、利潤率を低下させることが企業の誕生と存続を危うくするからである。それゆえ、コスト面ではハンディよりもアドバンテージが北海道地域にもし本当に存在するのであれば、今後の〈地域型ベンチャー企業支援システム〉の研究で有効な示唆を得たことになる。しかしながら、3-1でも触れたとおり、北海道に高コスト構造が存在することは事実である。それゆえ、これらのモデルベンチャー企業7社がハンディをあげていない以上、各社が他社に追従できない優れて独創的な〈経営革新〉を遂行していると考えられる。その経営革新を明らかにすることが、本研究を第2段階に進めるにあたり不可欠な情報となる。この点に関して次節でさらに分析を深めたい。

### 〈自然環境因子〉

自然環境因子では、やはりパイオD社と住宅E社が北海道地域を絶対的なアドバンテージと答え、他も相対的にアドバンテージとしている。一般的に、企業も人も生活水準が同じ程度であるならば、より社会インフラが整い、文化教育水準が高く、かつ自然環境に優れた地域を好むのは当然である。北海道地域が他地域に対して比較優位をもつのは、自然環境が上位、港湾・空港・道路や上下水道・公園などの社会インフラは中立、教育文化水準は世界的なメトロポリタンである東京に比べて明らかに劣っている。そうした意味で、豊かな自然環境に加え、用地取得面で絶対的供給余力を残す北海道地域を全てのモデルベンチャー企業がアドバンテージとしたことは、ベンチャーの創業環境を考える上で見逃せない。この点についても次節でさらに考察する。

## (3) 経営資源

本節では、創業環境における意外な結果をふまえて、少数ながら地域に存在する革新的な地域型ベンチャー企業について、経営資源の観点から分析する。とくに、一般的にはハンディと考えられる地域特性をかえてアドバンテージとして、現在もダイナミックに成長を続ける地域型ベンチャー企業は、われわれの常識を少なからず打ち破る革新的な経営のあり方についての重要な示唆を与えてくれた。

次に、われわれは、〈人材〉、〈技術〉、〈マーケティング〉、〈資金〉の4つの経営資源からみた道内製造系モデルベンチャー企業7社の比較分析を行った。本研究の最大のねらいは、従来から存在する各企業別の個別経営評価でもなければ、ユニークな経営スタイル・経営者像をあぶり出すことでもない。研究のフォーカス（焦点）は、ベンチャー企業の創造に対して常識的に多くのハンディがあると考えられる地域で、モデルベンチャー企業が〈4つの経営資源をどのように獲得しマネジメントしているのか？〉、そして〈共通するパターンや戦略が見いだせるのか？〉という疑問である。

モデルとした7社に対して、全く同様の質問を繰り返した。その結果を先の〈経営環境〉との相関関係について比較分析し、以下の結論を得た。

表9 経営資源と地域的特性

	人 材	技 術	マーケティング	資 金
地 理 的 因 子	◎ (Uターン)	◎ (Uターン)	△ (遠隔性)	○ (地元信金)
コ ス ト 因 子	◎ (低生活費)	△ (委託先無)	× (航空運賃)	◎ (用地費安)
自然環境因子	◎ (通勤ロス無)	○ (環境連関)	○ (地域ブランド)	○ (冷房費安)



## 〈経営資源－人材－からみた地域アドバンテージ〉

## （採用面での優位性）

人材面では、どのモデルベンチャー企業でも異口同音に恵まれていることを強調した。それらに共通している点は、地域であるがゆえに首都圏では望めない逸材を無名のベンチャー企業が採用できる優位性である。

こうした地域型ベンチャー企業は、立ち上げ時には当然ながら人材を〈中途採用〉でスタートする。その場合、経営者同様、北海道を離れ5年から15年間にわたり首都圏の中堅以上のメーカーで生産担当エンジニアとして働く地元高専等の同窓生が、各社最大の人材スカウト対象となっている。彼らは、経営者責任という点で社長と社員という区別があるにせよ、老父の待つ故郷に帰ったUターン者という点では運命共同体の構成者であり、会社を潰すということは再度故郷を捨てるということに等しく絶対に避けたい事態である。こうした強い危機意識は全ての企業に共通して聞かされる点であった。また、企業の部分的な所有者であるとの考え方が発達し従業員による持ち株が奨励されている。その結果、従業員の持ち株はキャピタルゲインを目的とするよりは資本所有者としての性格が観察される。

さらに持続的な成長を続けるためには、当然、あらたな製品開発に投入する人材の継続的な採用が不可欠となる。こうした地域型のベンチャー企業はどのような人材採用戦略をとっているのだろうか。それは〈中途採用〉と〈新卒採用〉のベストミックスにある。〈中途採用〉は、先述したように地元高専のOB & Uターンが基幹戦力となっている。かれらは、すでに大手企業で5年以上の製品開発と生産に関する経験を有している即戦力である。ところが、こうした半ばパートナー経営感覚の社員ばかりでは、経営に種々の障害も出てくるし、技術の蓄積継承といった面ではハンディにもつながる。そこで、次に企業がある程度の成長軌道に乗った段階で、高卒・専門学校卒・高専卒・大卒・大学院卒などの〈新卒採用〉を開始する。そうした新卒の人材獲得時にも、〈地理的〉、〈コ

スト〉、〈自然環境〉の各因子で地域型ベンチャー企業には強いアドバンテージがあることが認められた。

(北海道生まれの若年層気質)

北海道出身者に見られるUターン志向の背後に、日本でも最も手付かずの自然環境の下で育った若者の強度な地元志向がある。彼らはおおむね北海道の第3世代に属するが、北海道の自然環境を所与のものとして受け入れ、寒冷地域での生活環境に完全に同化している。すなわち、亜熱帯地域に属する本州家屋にある縁側などを全くもたない〈北欧スタイルの極寒冷地住宅〉に生まれ育った第3世代は、もはやアジア型亜熱帯地域の蒸し暑さと過度な人口高密度に全く不適応な新世代となってしまった。そのため、就職時点で日本のどの地域よりも地元志向が強く、高い給与と業務の高度性が保障される首都圏企業への就職機会があっても、あえて無名の地元ベンチャー企業を選択する若者が増加している。それゆえ、地理的に首都圏から遠く離れ、コスト面では比較的安い給与でも十分な品質の住宅を職場の近くに取得でき、自然環境に恵まれた北海道は、新卒者を雇用する力のある新興ベンチャー企業と新卒者のニーズが一致していることが観察された。

表10 技術系社員のバックグラウンド

B社（従業員48名）における技術系社員（23名）の学歴

最 終 学 歴		社 員 数
高	専	16名
専	修 学 校	4 名
大	学	3 名

しかしながら、前述した北海道に完全に適応した第3世代は、高度な産業集積が未成熟な開発途上地域に育ったゆえに、著しく覇気に欠けグローバルビジネスのダイナミズムとは無縁の〈官依存型〉精神に浸った、アントレプレナー・スピリット（企業家精神）とは無縁の世代でもある。こうした地元出身の若者

たちの精神的狭隘性をいかにして克服するかが、地域型ベンチャー企業におけるパーソナル・マネジメントの最重要経営課題ともいえよう。

#### （人材まとめ）

以上に述べたUターン人材の集合体としての地域型ベンチャー企業とは、他のベンチャーには見られない〈地縁〉を経済活動の主軸に置く新たな共同体の再構築として見ることもできる。このような地域における人材面におけるアドバンテージとして各社が指摘している点は、(1)採用面での優位性、(2)北海道人の製造業向き気質、である。資本主義のエトスともいえるべき〈アントレプレナー・スピリット〉と〈古典的な共同体論〉を組み合わせることは疑問も多い。だが、農村人口の都市部への大量移動による従来の発展モデルに対して、あらたな発展モデルを解明するための現実素材をわれわれに提供してくれるようにも思われる。

それでは次に、地域型の製造系ベンチャー企業がグローバルな競争を展開するうえで欠かせない〈技術力〉について分析する。

#### 〈経営資源－技術－からみた地域アドバンテージ〉

##### （Uターン技術者の活躍）

〈技術〉面からのインタビュー結果では、高い技術力を有するUターン人材の獲得にあたって〈地理的因子〉には絶対的なアドバンテージがあるとする。

当然すぎることではあるが、〈マニュアル化できる技術は移転される〉。もともと資源を海外に依存し規制も多い日本は、自ら高コスト構造をビルトインする経済体質を宿命的に有している。さらに、1980年代に入り国内における自殺行為にも等しい土地担保主義に基づく金融機関による投機的な過剰融資、および慢性的な貿易黒字体質による円高は、日本における製造業の比較優位を大きく後退させ、蓄積した技術の海外移転を助長した。高コスト体質の日本から〈マ

ニユアル化できる技術は移転される〉が、他方で〈製造業を基幹とする加工貿易立国〉は国の存立テーゼである以上、国内製造業の空洞化を絶対に阻止しなければならない。矛盾するかに見える2つの異なった流れを統一する答は、〈マニユアル化できない技術を国内に蓄積する〉ことではないだろうか。

それでは〈マニユアル化できない技術〉とは、一体どのような技術であろう。恐らくそれは、〈一人一人の個人に身につけている固有のノウハウないし問題の解決手順〉だろうと考えられる。分析対象とした全ての企業で聞かれた点は、「人材と技術は不可分な関係にあり、技術力のある人材がベンチャー企業にとって最大かつ最良の経営資源である」ことであった。つまり、確立したマネジメントとマーケティングが存在するベンチャー企業では、〈人材獲得〉に成功しさえすれば〈技術獲得〉は極めて容易であるという。なぜなら、人材とは〈技術の固まり〉そのものであるからだ。その際、北海道出身のUターン希望技術者を首都圏で見出すことはそれほど困難な作業ではない（\*注：Iターン者でも北海道への移住人氣が最も高いことが各種報告で確認されている、報告書 No.54巻末資料参照）。むしろ、Uターンの求職者に対する地域内企業による技術系人材の求人が少ない北海道では、地域型ベンチャー企業にとってUターン人材は買い手市場にあることから、地理的因子に関して全社が絶対的なアドバンテージとしていることは理解できる。

#### （固有技術の製造方法）

ところが、せっかく採用した有能な技術系人材が複数いても、〈積極的なマーケティングによる顧客開拓〉と〈固有技術を具現化する製造方法〉がなければ独自の製品開発を行うことはできない。

前者の顧客開拓については次項〈マーケティング〉に譲るとして、後者の〈固有技術を具現化する製造方法〉に関して我々が着目したのは、〈必要部品の供給体制〉である。北海道のような製造系産業の未成熟地域において、常にボト

ルネックとされてきたのが機械部品の供給問題である。従来の日本経営学の定説によれば、東京大田区に見られる試作過程および納入時の〈顔と顔のネットワーク〉こそが、日本製造業の真なる競争力の根源であったという。そうした考えの延長線上に北海道の製造業に未来は見えない。だが、1980年代後半から始まった東京周辺での土地価格高騰は、夫婦で〈少品種大量生産〉による部品加工を家内制手工業さながらにこなす零細な部品加工メーカーの存続を、折からの後継者難とプラザ合意以降の急激な円高も手伝って極めて困難な状況に追い込んだ。しかも、かれらの部品納入先も、1990年代に入ってからグローバル化の中で進んで中国を始めとするアジア進出をすすめ国内から脱出し始めた。つまり、もはや〈顔と顔のネットワーク〉はグローバル化する国内製造業にとっての絶対的な必要条件ではなくなりつつあるといえる。

こうした円高局面にあって、われわれがモデル対象とした企業ではどのような〈部品供給体制〉を構築しているのだろうか。その回答として、マーケティングとも密接に関係するのだが、製品開発において〈量〉にこだわらず〈質〉で勝負する〈少品種少量生産〉を前提としている点が指摘された。その結果、必要とする部品の総量は極めて少なく、特定の歯車の必要在庫は数個から数10個のレベルに過ぎない。それゆえに、千個から1万個以上のロット注文による大量発注によって、はじめて規模のメリットが供給者と需要者の双方にもたらされる部品供給体制を、これらの地域型ベンチャー企業は初めから必要としていない。

例えばC社（食品機械）の場合、1台数億円もするコンピュータ制御の超高精度レーザー・カッターを導入し、パート女性も加わる加工チームがステンレス板から自社専用部品の精密加工切り出しを行っている。さらにこれらの加工切り出し情報はデジタル化されフローピーディスクに保存されており、同型機を後日受注すると同じ部品を容易に切り出しできる体制を組んでいる。また、同社が製品化した自動菓子詰め機では、菓子を箱まで一度に6－8個をイメージ

認識して運べる触手と位置決めセンサー制御システムを同社が独自に開発した。だが、それらの作業を超高速で行うアームロボット本体は、米国のベンチャー企業が開発したものをインターネットを通じて導入し自社製品に組み込んで製品化している。B社（半導体製造機械）の場合は、自社敷地内の台車運搬が可能な距離に関連部品製造会社を設立し、部品の供給をグループ会社で契約関係を結び行っている。また、A社（精密金型）の場合、世界最高の精度を求めて遠くドイツ・スイスまで工作機械を求め、さらに金型加工過程で工程の進捗状況がインターネットを通じて顧客が確認できる体制を構築している。

これらの企業に共通して観察される点は、工作機械はもとより油圧サーボ・各種モーター・精密センサー部品など、北海道では調達不可能な世界水準の優れたアッセンブリングパーツを、国内各地および海外から資金制約を考えずに購入していることである。この例は、本田宗一郎が創業期に資本金にも匹敵する高価な工作機械を導入し、のちにマン島におけるオートバイレースで勝利した高性能エンジン製造のきっかけとなったことを想起させる。

#### （研究開発コストの回収）

また、研究開発コストの回収方法については、モデル企業で次のような工夫がなされている。例えば、B社（半導体製造機械）の場合、納入製品に1－2割程度の試作アイデアを盛り込んでいる。そのため、その製品納入に関しては利益が圧縮される。だが、製品が完成した時点およびクライアントで稼働しているメンテナンスを通して、当初盛り込んだアイデア（新設計・新機構）の性能評価を行い、その後の設計に一部または全面的な変更を行うのである。こうすることによって、とかくサunkコスト化しがちな中小企業における研究開発費用は確実に回収される。

製品納入価格の決定に際してC社（食品機械）の場合、原価からの積み上げ方式をとらず、クライアントにおける機械納入による効率化によって発生するコスト削減効果を数量化して決定する。その結果、製品の直接・間接にわたる研究開発費用は、クライアントにおけるコスト削減に対する投資として回収される。だが、2台目以降の出荷については、すでに研究開発費用の回収が終えた製品として数台から数十台のオーダーで内生化するため企業存続のための利益回収が見込める。

D社（バイオ）では、積極的な国内および海外におけるマーケティングを独自展開しているが、地域外でどれほど製品の需要が伸びても基本となる製品の現地生産は決して行っていない。後にのべるマーケティングにおける〈地域ブランド〉の結果ともいえるが、技術ノウハウの非公開と製品の供給量を自社が完全にコントロールすることで、価格の長期安定と研究開発コスト回収が計られている。それゆえ、海外における工場は最終製品のパッケージングのみであり、海外のクライアントがその製造工程の見学を希望する場合、かならず北海道にある自社プラントの見学を実施している。さらに、こうした地域型ベンチャー企業の海外クライアント受け入れをスムーズとするため、対応する総務課女性社員は帰国子女や米国大学留学経験者を新卒で採用するなど、グローバルビジネスを雇用面にまで反映する努力を行っている。

F社（エンジニアリング）の場合、積極的な受注を国内各地で受けたのち、自社設計と同一地域内の鉄工所への特別仕様発注によって低コスト化を進めている。クライアントについては、独自開拓するよりもむしろ首都圏など道外大手メーカーの場合が多く、彼らが1億円未満で受注したプラントなどを得意としている。その場合、大手メーカーは、人件費・営業費用などの間接経費も莫大な金額にのぼっていることから、営業政策上は受注しながらも赤字受注となるケースもしばしばである。そうした場合、もともと低コストな地域にありながら大手メーカーと変わらない技術力をもつF社は、大手メーカーのおよそ半分

のコストでプラントを設計・納入が可能である。その結果、本来なら赤字で受注した大手メーカーは、自社営業経費を差し引いた金額でF社にOEM発注しても、F社には利益が発生する。他方、F社はマーケティングに要するコストがほとんど皆無いため、大手メーカー並みの給与を技術者に支払うことが可能になる。

G社（ソフトウェア）の場合、民間の大手企業研究開発部門とタイアップして極めて技術要求水準の高い研究開発プロジェクトに当初から参加し、そこに社員を直接送り込むことで社員のオンザジョブトレーニングと、CG（コンピュータグラフィックス）などの技術開発を同時進行させている。これは、従来型の〈下請け〉でもなければ、独立型のリスクの高い研究開発型でもなく、いわば大企業の研究開発プロセスへの内部参加による自己技術の向上と研究受託によるコスト回収策といえよう。また、大企業にとっても、安易な外部発注や派遣社員をさける一方、CG・言語などの専門ソフト技術者をプロジェクトごとに共同研究体制を組めることから大いにメリットがあると考えられる。ここで開発された技術（＝人材）は、直ちに他のソフトウェア開発に応用できることから、G社の場合は積極的な国内および海外展開をはかっており、すでに横浜と九州に現地採用のスタッフによる国内事業所およびシリコンバレーへの社員の長期海外派遣を実施している。

#### （技術まとめ）

このように、地域におけるアドバンテージの〈技術〉で各社がこだわっている点は、(1)Uターン技術者の確保、(2)自前設計と独自技術による内製化、(3)研究開発費用の早期回収、である。こうした製品の自主開発路線は、戦前・戦後の日本がめざした技術の国産化路線にも共通性がある。130年の歴史しかない開発途上地域である北海道が、タイやマレーシアに見られる技術・資本・人材すべてを海外から受け入れることで急速な工業化を進めていることのマネを潔くあきらめ、あくまでも〈自主設計〉を目指す方式でこれらの地域型ベンチャー



企業が急速に地歩を固めていることは、これからの地域の産業政策を考えるうえで大いに参考となろう。

それでは次に、製品開発と切り離せないマーケティングについて分析する。

#### 〈経営資源－マーケティング－からみた地域アドバンテージ〉

##### （インターネットの活用）

〈マーケティング〉では、モデル企業がそれぞれ積極的なインターネットを通じた電子メールの利用によって、道外での積極的な販路開拓に成功していることが注目される。

インターネットは、従来、ヒトとのコミュニケーションの密度において決定的に不利とされてきた北海道などの首都圏からの遠隔地域におけるビジネスのあり方とマーケティングの方法に革命をもたらしている。一般的に、U・Iターンの技術のある人材がそれまでの職場を離れ希望する遠隔地域に就職した場合、2－3年を経過するとやがて職場の同僚・上司・部下も転勤異動により以前の職場から離れ、やがて10数年間共有した職場経験の記憶も時間とともに風化することが一般的であった。だが、インターネットによるグローバルコミュニケーションの出現はこうした様相を一転させた。すなわち、かつての同僚が同じ企業に在籍している限り社内で個人に与えられたメールアドレスは不変であるから、たとえ現在の所属先を知らなくとも保有するコンピュータが〈相手先メールアドレス〉に対して、地球上どこにでも電子メールを配信する。むしろ、かつて苦勞をともした仲間がUターン先でベンチャー経営者として成功した場合、これらの仲間同士でのインターネットを通じた連絡のインセンティブは会社に残った側に強く働くと考えるのが自然である。

こうした状況において、地域のベンチャー企業が何よりも成すべきことは、〈インターネットを通じた人的ネットワークの強化〉とそれをベースとして拡大すべき販路開拓、すなわち〈道外マーケティング〉である。これは、国内に限ら

ず海外も射程に加わるであろう。

この点に関して、例えばB社（半導体製造機械）では、インターネットを通じた高専同窓生へのアクセスによる人材リクルートを行っている。また、C社（食品機械）は、前項でも紹介したとおり、米国ベンチャー企業のロボットアームを日本の商社を経由することなく導入契約することに成功している。さらに、C社は、刻々と変わる製品スペックを自社のホームページ上で公開し、アクセスしてきた潜在的顧客がホームページ上で住所氏名が入力すると、ダイレクトメールの宛名シールと希望商品の最新カタログがカラープリンターから自動出力される。つまり、総務担当者がすべきことは〈封筒詰めと発送〉だけなのだ。また、D社（バイオ）の場合、病気治療に対してその優れた有効性を示す画期的なバイオ製品を世界的に供給しているが、その臨床実験レポートや患者の体験報告などがインターネット上で大量に流れていることから、自らが意図しない電子空間上でのマーケティングが活発に行われていることになる。こうした経費は、インターネットに参加するものの負担に依存しているので電子空間上でのC社の広告宣伝費は無いに等しい。むしろ、製品の購入先（＝代理店）をホームページ上で紹介しさえすれば消費者が自ら購入する。

このように、インターネットを通じた地域や国境を超えるグローバルコミュニケーションは、首都圏から遠隔地にある北海道のベンチャー企業への新たなマーケティングチャンネルを提供しているのである。

#### （遠隔マーケティングの効率性）

もちろん、以上のインターネットによるバーチャルコミュニケーションが実際にビジネスに果たす役割については、その限界をよく知る必要がある。モデル企業でのインタビュー調査では、最終的なマーケティングの成果は「継続的な直接的訪問」でしか得られないことがしばしば指摘されている。だが、それゆえに、次の訪問を無にしないための電子メールによるアポイントメント確認

の手段として、インターネットはさらに有用性を増していると考えられる。また、積極的な道外マーケティングのためには、〈a〉道外に頻繁に出張する、〈b〉道外に営業・技術サポートセンターを設ける、のどちらかを選択せざるを得ない。だが、少人数で高付加価値をねらう地域系ベンチャー企業にとって、全国的な営業支店展開は直ちに高コストをもたらすと同時に、大企業との物量戦に巻き込まれてしまう。そこで、モデル企業5社は道外マーケティングの手段として〈a〉を選択している。

幸い、道内各地の空港のジェット化が進んだため、東京ほか国内他地域と道内中核都市との直通便が飛躍的に増加した。その結果、非札幌圏の道内中核都市に存在するベンチャー企業の方が、空港まで自家用車で乗りつけ空港駐車場（無料が普通）に駐車し、国内出張および関空乗換による即日出張が自宅・会社からドアツードアで行えるようになった。その結果、セールス担当者の出張は各社で毎週1回と程度増加傾向にあるが、北海道からの遠隔マーケティングがビジネスに好成績をもたらすという事例も見られる。つまり、「せっかく北海道から上京してくるのだから」という先方の配慮が、ともすれば遅れ気味な日本の稟議ビジネスを早める効果があり、時間が大きなコストであるベンチャー企業にとって大いに低コスト化の恩恵をもたらしている。

#### （地域ブランドの効果）

健康に関する画期的なバイオ商品を製造しているC社の場合、「豊かな自然環境のもとで生産された製品」という〈地域ブランド効果〉は見逃せないと指摘する。経営と技術面から言えば、厳密な生産管理が行われるバイオ製品と自然環境との直接的因果関係を定義することは難しい。しかしながら、原料の入手、製品開発におけるバイオ関連の大学・公的研究機関との連携、人材の獲得、のびのびとした研究開発環境など、自然環境が微妙に係わる〈地域密着型バイオベンチャー企業〉ならではの企業アイデンティティーとも言えるだろう。

## (強力な製品開発マーケティング)

今回のサーベイで、すべての企業に共通してみられた製品開発マーケティングは、〈自主設計開発〉と〈自社・OEMを問わない実質主義〉の両立である。

たとえばB社の場合、自ら自社ブランドには全くこだわらず、むしろ〈OEM納入形式〉をマーケティングの主軸にしている。だが、同時にそれは〈徹底的な自社設計開発〉によるという、厳密なもう一つのマーケティングポリシーのもとで行われている。その結果、先方への納入据え付けはもちろんアフターメンテナンスにいたるまですべて自社責任で行うといった、OEMでありながらも自社製品としての自己責任原則を貫いている。C社の場合、あるクライアントから「こんな機械があれば自動化・効率化ができるのだけど…」という要望があっても、すぐには製品開発には着手しない。なぜなら、設計開発に入る直前に、その製品が40億円から50億円の市場（マーケットニーズ）が存在するかどうかを必ず検討するからである。同社の設計開発では、いつも地場産業密着型にこだわりながら次世代の製品開発の具体的市場ニーズを探っている。だが、そこで開発された製品は必ずしも地元企業にこだわらず、それを必要とする潜在顧客を首都圏で探している。製品が商品として成功した場合、次の受注はクライアントにおける稼働中の製品を見て次の製品受注のサイクルが生まれている。

## (マーケティングまとめ)

このように、(1)インターネットの積極的活用、(2)飛躍的に向上した航空アクセス、(3)遠隔マーケティングによるビジネス効率化、(4)地域ブランド効果、(5)自社ブランド・OEMを問わない40-50億円市場規模の自己創出、(6)自主設計による製品開発マーケティングの堅持と製品のブラックボックス化、が地域系ベンチャー企業のダイナミックな成長を支えるマーケティング戦略の要となっていることがわかった。最後に、企業経営の要であり、歴史が浅く土地などの担保物件の保有も少ない地域型ベンチャー企業がどのような資金調達を行ってい

るか分析する。

〈経営資源－資金－からみた地域アドバンテージ〉

（貸し渋りの少なさ）

モデル企業の多くは、開業時に一部の例外をのぞき〈資金〉面における困難を抱えていたが、現在は「貸し渋り」などの問題は全くなくむしろ銀行・VCからの積極的なアプローチによって、資金ソースの選択肢は拡大している。

表11 取引金融機関（全7社の延べ回答）

（本店所在地）	都 銀	地 銀	信 金	政府系	V C	政府補助
道 外	4	0	0	2	1	1
道 内	5	5	2	0	0	2

初期の創業資金調達先としては、1社のみが市役所の「企業誘致補助」を得ており予想より少ない結果であった。また、意外であったのが「家内実家援助」で2社が該当している。だが、自宅を担保に銀行から1000万円程度を借り入れることによって調達するのが一般的であった。また、個人で担保物件の所有が無く、知人・先輩などの保証人ないし援助のケースが3社あった。これは、米国型のエンジェル投資家がいらないと言われる日本（北海道）においても、起業家の人間性や将来性に対して援助を行う日本型エンジェルの萌芽と見ることもできよう。

さらに、現在2社が地元取引先銀行より支店長次長（40才前後）クラスをスカウトして、銀行との交渉ほか全てを任す財務責任者としていた。彼らは当初、銀行からの出向派遣により〈経理モニター〉としてのミッションがあったものの、後に経営者の誘いによって完全に以前の銀行を退職して〈ベンチャー企業幹部〉となっている。ちなみに、転職理由について彼らにインタビューしたところ、2人とも「仕事のやりがい・充実感」と「社長自身が示すベンチャース

ピリットへの憧れ・共感」をあげた。また、給与については、残業代程度の減収で基本ベースはほぼ同等との答えであった。今後、金融機関の吸収・合併が急速に進むだろうが、道内金融機関に勤務するもので大学卒業後12年から17年（35才-40才）程度の支店長候補生のなかから、技術系ベンチャー企業への幹部としての転職が増加するものと予想される。

取引銀行とのつき合いに関しては、道外取引の決済に都市銀行、道内取引に地方銀行か信用金庫の利用が一般的であった。もちろん、そうではない場合も多いが、運転資金を道内地方銀行または信用金庫に、設備投資資金を政府系金融機関や都市銀行に依存するケースが多かった。また、最近充実してきた北海道経済部の中小企業向け融資制度も使われている。だが、道の融資制度では〈公的信用保証協会〉に対して1.2%程度の保証料を支払わなければならない、低金利時代に負担が大きいとの見解が見られた。

#### （従業員への高い分配率）

いずれにせよ、モデル7社は一様に「資金面で、開業時は大変苦しみ、現在は苦勞していない」のが現状であった。また、ストックオプションやVCからの投資受け入れには慎重ないし否定的なケースがほとんどであった。その理由としては、〈ストックホルダーとしての社員持ち株の増加〉、〈キャピタルゲインより給与面での利益還元〉、〈企業の持続的な成長〉、〈経営者の経営リーダーシップの確立〉、〈金融機関からの独立性〉が観察された。とくに、〈キャピタルゲインより給与面での利益還元〉は重要である。なぜなら、モデル7社に共通して見られる経営理念は、一攫千金ではなく持続的成長と安定給与だからである。

この点に関して、平成10年2月に米国シリコンバレーにおけるベンチャー企業5社と地元ビジネススクール2校（スタンフォード大学、UCLA）でフィールドサーベイを実施した。

その結果、高成長・高収益が伝えられる米国のコンピュータ系ベンチャー企業では、〈レンタルオフィスの機動的活用〉と〈プロジェクトごとの契約社員の活用〉が重視されていることが観察された。また、高収益の背景として、ハードウェア面では〈アジアや中南米諸国からの移民を使った低賃金労働〉および〈中間不良品発生率が10-50%を可とする低い生産管理技術〉が寄与していることを発見した。また、ソフトウェア面では〈マイクロソフト社の独占状態にあるOS上でのアプリ開発特化〉となりつつあることも同様に観察された。これらの意味するところは、(1)例えば日本で現在主流となりつつある高性能な多機能携帯電話の開発試作と大量生産は、このようなベンチャー企業では事実上不可能であること、また、(2)MBA卒業生などの財務経理管理者が経営する米国ベンチャー企業においては、当然のごとくIBMや日本の大企業に買収されることを狙った〈短期パフォーマンス重視型〉の経営スタイルが好まれる。結果として、ベンチャー企業買収の動向が、投資元であるベンチャーキャピタルの収益を大きく左右している。そのため、シリコンバレー等の比較的狭い地域におけるベンチャー関連の投資・提携・買収の〈噂〉が大きく株価に影響し、ベンチャー企業のシリコンバレー流入がさらに増幅されている。

今後の北海道の製造系ベンチャー企業の経営課題としては、過度な融資に依存せず積極的な投資を進めるためにも、また大企業では到底望めない高額な従業員向けストックオプションを導入実現するためにも、株式公開による資金調達手法に従業員の安定雇用と両立させながら実現してゆくための工夫が望まれる。そうした点で、平成12年春に札幌市内「Biz Cafe」内に設立された、国内初の〈独立系地域型ベンチャーキャピタル〉である「(株)北海道ベンチャーキャピタル」の存在とこれからの投資活動が注目される。なぜなら、せっかく東京からの独立を果たしたUターン型創業者にとって、東京に本拠をもつ民間大手ベンチャーキャピタルの資本参加は、「東京資本にコントロールされるかも知れない」という心理的抵抗ないし懸念を抱かせかねない。それゆえ、独立系地元ベンチャーキャピタルの存在と道内直接金融市場への参画は、このよう

な〈Uターン型地元ベンチャー企業〉に対するベンチャーキャピタルについての啓蒙と資金調達面において計り知れない意義を有する。

(地元信金と地銀による地域型ベンチャー育成戦略)

平成10年2月に実施した米国シリコンバレーにおける調査において、ベンチャー設立当初は日々の決裁機能を州内をカバーする地域銀行 (Regional Bank)、やがて企業が成長して州間や国際決裁を必要とするようになると商業銀行 (Commercial Bank) との取引が始まることが観察された。他方、道内のモデルベンチャー企業における資金面におけるインタビュー調査でも、当初は地銀または信金との取引が主体で月間1000-3000万円程度の運転資金が信用供与されていたが、やがて道外マーケティングが増加するにつれて首都圏に本店または基幹営業点をもつ地銀または都銀との取引が始まったケースが大半であった。加えて、海外との取引については決定的に都銀の外国決裁機能の重要性が指摘された。

以上の、米国における企業の成長に応じた〈地域銀行→商業銀行〉という流れと、地域型ベンチャー企業における〈信金または地銀→都市銀行〉というメインバンク型の流れに対し、甲乙をつけ難い。だが、都市銀行の支店が珍しい道内中核都市における製造系ベンチャー企業の場合、地場企業であるがゆえの地場金融としての信金および地銀支店のベンチャー創業期における重要性は極めて高い。特に、A社（金属加工）とC社（食品機械）に対する〈地元信金の支援体制〉は厚く、大手都市銀行との金利格差もほとんど無い優遇対応がなされていた。しかしながら、預金量と道外との決裁機能からみて地元信金だけではベンチャー企業の成長過程を全面的に支えきれぬわけではなく、これを協調的に補完できる地銀または都銀が是非とも必要であるとの指摘が、しばしば聞かれた。それゆえ、創業期における〈地元信金・地銀支店〉の役割は極めて高く、同時にその後の成長を見越した〈都銀〉と中立的な〈公的金融機関〉による協調的金融補完体制の充実が、地域型ベンチャー企業の発展に欠かせないことが



わかった。

この点について、ある国内大手都市銀行の道内代表へのインタビューは、以上のフィールドスタディで得られた地域型ベンチャー企業の資金調達行動を支持している。すなわち、「われわれ道外からの転勤者の視点からみれば、地元銀行がしっかりとサポートしている地場企業であればこそ協調融資が可能となるのです。そうした意味で、むやみに本州大手都市銀行との取引を求めるのではなく、共存共栄する地元銀行との良好な関係が本州系都市銀行にとっても重要な信用ファクターとなっていることをご理解願いたい」。加えて、札幌圏を離れるほど地場企業を育てようとする地元信金や地銀支店のリージョナルバンク（地元銀行）としての性格が強いことが、経営者を通して感ぜられた。このことが、地域型ベンチャー企業の創業に関して、金利格差や融資姿勢の面で地域が一方向的に不利であるとの仮説を支持できないことが確かめられた。そうした意味で、地元信金は、水平的な合併・統合による〈中核都市圏における預金量の規模拡大〉および〈同一経済圏内の地域型ベンチャー企業創出〉を主要な経営戦略とする必要がある。また、地銀は、高い技術力によって裏付けされた積極的道外マーケティングを展開する地域型ベンチャー企業と道外企業を結ぶ〈道外取引の決裁機能〉を強化するための経戦略を、拓銀無き後に強く求められている。

#### （資金まとめ）

このように、資金面では、(1)貸し渋りの少なさ、(2)従業員への高い分配率、(3)地元信金と地銀によるベンチャー育成戦略、が地域型ベンチャー企業における資金面でのアドバンテージを支えていることが理解された。

### 3-3 北海道における地域優位性の発見

フィールドサーベイで観察されたことは、地域型ベンチャー企業が製品開発に関して首都圏の大企業・中堅企業に対して競争優位を維持するために、信じ難いほどの努力と工夫を日々実践していることである。それでは、これらのモデルベンチャー企業は、競争優位の源泉を地域にあってどのようにして獲得しているのだろうか？

(供給重視の低コスト高付加価値化)

一般的に〈顧客重視〉といわれる。もし同じ程度の技術力を背景とした一般消費財をめぐる市場競争であった場合、完全市場経済では猛烈な価格競争が発生する。同時に、サービス部門が非効率なために生産者と消費者を結ぶ物流コストが下方硬直的な場合、下がり続ける市場価格に対して競争力を維持するために、川上の生産者は製造コストを引き下げざるを得ない。そして、製造コスト引き下げが限界的な場合に生産者の利潤率が下がり始める。つまり、〈規格大量生産〉と〈低賃金労働・パート化〉だけが、経営コンサルタントの唯一のアドバイスとなる。

この点に関して、シュンペータは次のように説明している。「経済における革新は、新しい欲望がまず消費者の間に自発的に現れ、その圧力によって生産機構の方向が変えられるというふうにおこなわれるのではなく、むしろ新しい欲望が生産の側から消費者に教え込まれ、したがってイニシアティブは生産の側にあるというふうにおこなわれるのがつねである」(シュンペーター『経済発展の理論(上)』岩波文庫 P.181)。つまり、本当の革新(イノベーション)とは、顧客のわがままな要望を可能な限り満たすことから発生するのではなく、顧客に新たな支出を行わしめる供給側からのアプローチに係わる相違工夫から発生すると、シュンペータは指摘する。そのためには、モデル企業は、北海道における地域的な高コスト構造を打破すべく、軽くてかさばらない(=低い物流コスト)、少品種少量生産(=受注生産で大量の部品在庫が不要)の製品を、極めて短期間(大企業で3-4年かかる開発期間を3ヶ月-6ヶ月に短縮)に

開発し、自社ブランドや OEM にかかわらず市場に製品を投入している。

さらに、工場設備は会計上減価償却するから固定資産税も減少するが、用地費が高ければ資産税も高く購入資金の借り入れ額も多額となり、ベンチャー企業の経営高コスト要因につながる。ところが、北海道における用地購入面では、アジアの工業団地にくらべて比較優位をもつケースも多く、土地保有コストは無視しうる範囲にあるため（表2）、償却が終わった生産設備のフル稼働が高い付加価値の源泉となっている。しかも、製品そのものが高度な技術の固まりであるため、受注生産体制は大きく変化せず工場の安易な増設を必要としない。それゆえ、受注の拡大に従業員増加（大半をパートで対応）で吸収し、固定費用は急激には増加せず高付加価値の維持が可能となっている。こうした、製品開発・製造・販売の各段階における低コスト化によって生まれた製品が、最終的に積極的な道外マーケティングによる首都圏価格ないし国際価格で製品が納入されることによって高付加価値経営が可能となっている。首都圏では、もともと地価を含めて企業経営コストは総じて高く、そこで取り引きされる製品の製造原価も高位水準にあるのは当然である。だから、技術水準において何等変わらないかそれ以上の技術水準にある製品を首都圏価格で納入することによって、地域型ベンチャー企業は首都圏企業をはるかに上回る高付加価値（利潤）を実現している。

#### （高賃金）

さらに、地域型ベンチャー企業では、高い技術力を背景とする商品を首都圏価格で納入すると相当な付加価値が発生するため、首都圏に準ずる給与を社員に支給することが可能となっている。これらのモデル企業では、首都圏の大手メーカー技術者の100-80%程度の給与を実現している。一般生活コストが安く土地価格（平均宅地価格は5-10万円程度）が首都圏に比べ1/3から1/4程度に過ぎない北海道の地方中核都市では、首都圏水準の80%程度の給与が支払われた場合にその実質可処分所得が首都圏のそれを3-4割上回っていると推

定される。

実例をあげると、これらの地域型ベンチャー企業の従業員が100坪の敷地に45坪の親子二世帯住宅を建設に要する費用は、土地価格700万円＋高規格木造住宅2000万円＝2700万円程度である。それゆえ、500万円の頭金があれば住宅金融公庫の融資2200万円（高規格木造30年融資1560万円＋特別加算融資640万円）のみの借り入れで住宅取得が実現し、その場合の年間返済額は112万円、かつ融資可能必要年収は560万円である（以上、平成10年5月当時の公庫金利適応ケース）。また、夫の通勤用自家用車に加えて妻の買い物用の軽自動車取得は極めて一般的であり、2台分の車庫を敷地内に建設する余裕も十分ある。すなわち、北海道なかでも非札幌圏の中核都市は住のグローバルスタンダードを完全に実現している。

（高い技術力をもった人材資源＝高専＋Uターン）

本研究で注目されたのが〈高専卒業者の存在〉である。対象企業にあたるB社およびC社の現経営者（＝創業者）の最終学歴は高専となっており、その出身地と出身高専（C社は異なるが息子および大半の社員が一致）および会社創業地が一致している。

そこで、B社およびC社の経営者に「高専出身であることのメリット」を質問したところ、極めて酷似した回答が得られた。それは〈人材獲得面での有利さ〉である。BおよびC社の現経営者（＝創業者）は、15歳の中学義務教育が終了ののち、地元国立工業高等専門学校に入学して5年間におよぶ技術一貫教育を受けている。2名は、〈機械科〉の出身として、卒業後は直ちに首都圏にある大手ないし中堅メーカーに現場エンジニアとして入社し、第1線の製造ラインに配属されて現場製造工程における設計・メンテナンス・設備更新にたずさわリ、係長職程度まで昇進している。それゆえ、高専卒業者の技術者経験は、30歳の主任クラスで高専入学から起算して15年間、35歳の係長クラスでは20年

間におよぶ。これを標準的な大卒エンジニアを比較すると、高専卒業者のキャリアがいかに優れたものかが理解される。つまり、メーカーの心臓部ともいえる製造ラインの製造設計エンジニアとして高専卒業者は最適の教育実習を受けている。これらエンジニアたちが35歳前後に実務20年間のキャリアをもって出身地にUターンして製造系ベンチャーの創業に成功した場合、地域への技術トランスファと国内地域における製造業の拠点形成に関する貢献度は極めて高い。

#### （産学官連携の効果）

今回の分析では、産学官、特に大学との連携が企業経営に直接貢献しているとの結果を確認することが出来なかった。

その理由として、次の2点が考えられる。第1に、これらのモデルベンチャー企業では研究開発投資として区分できる会計上の区分がほとんど明示出来ないことがある。つまり、専属の研究開発部を置かず、積極的な道外マーケティングを続けている各社は、徹底した自社設計開発にこだわる中でクライアントからの受注生産プロセスで新規の研究開発を行い、それを納入価格に含ませることによって研究開発コストを回収している。第2に、大手メーカーが2－3年の期間をかけて商品化している製品化を、こうしたモデルベンチャー企業では3－6ヶ月で終わらせている。そのため、公的な試験研究機関や大手企業の研究開発にみられる〈年度研究計画〉などのタイムスパンでは、地域型ベンチャー企業の設計開発スピードと全く同期せず、産学官連携の直接的な共同開発体制の構築が難しいためと考えられる。

しかしながら、公的試験研究機関や大学における地道で着実な基礎研究から得られた基礎的データが、地域型ベンチャー企業における設計開発上きわめて役に立っていることも確認された。また、地域型ベンチャー企業が大学と共同で学会報告を行うことは、(1)無名の地域型ベンチャー企業の知名度をあげる点で

極めて有効である、(2)大学院レベルの優秀な学生で、大企業に入る力を持ちながらもベンチャー志向の強い学生の採用に対して決定的に有利に働く、(3)政府の研究開発補助金を得る場合に、大学教授の推薦は技術的な信用受ける意味で決定的に重要である、との見解が観察された。

それゆえ、〈産学官連携〉を直ちにベンチャー創造に結び付けるのではなく、(1)ベンチャー企業が必要とする基礎的研究やデータの公開、(2)大学教授や公的研究機関研究員との定期的な交流・研究会の実施、(3)学部・大学院生の安易なアルバイト派遣ではない設計開発プロジェクトへの積極的参加、を地道に継続することが、産学官連携の大きな成果を近未来に生み出すことにつながるものと信じたい。その点で、北海道通産局が平成10年度より行っている「道内国立大学共同研究センターの事務局支援」や、最近同局が始めた「技術コーディネーター登録制度」は、今までにない地道な〈官による地域型ベンチャー支援事業〉として、大いに評価される試みである。

## 4 結び：第2段階研究課題

### 4-1 地域型ベンチャー企業環境

日本が21世紀に今後とも「一流工業国」として生き延びるためには、海外から輸入した原料（資源）を独自技術によって加工することで付加価値を与え、これを輸出して外貨を稼がなければ次の原料を輸入することができない。つまり、エネルギー資源・工業原料のみならず多くの食料（例えば穀物飼料のほぼ全量）さえ海外に依存せざるを得ない日本においては、〈製造業を基幹とする加工貿易立国〉は永久不変の国家存立テーゼである。だが、現実的には、日本は製造コスト面で韓国・中国に追い上げられ、米国にハイテク特許面で頭打ちされている。このような閉塞状況を打破するためには、戦後の混乱期にソニー（ノーベル物理学賞受賞者の江崎玲於奈（前）筑波大学長も元新入社員であった）や

ホンダのような後に日本経済をリードする活みなぎる製造系ベンチャー企業が、次々と生まれる状況を国内のどこかに早急に再構築しなければならない。

この点において、良質な研究者を地方都市に多数抱える理工系国立大学の重要性が増している。もしも、こうした地方国立大学群が地域に優れた人材や技術  
を供給できなければ、加速化する首都圏における金融化・サービス化に対抗力  
のある強固な製造業の国内拠点は消滅の一途をたどってしまうからである。逆  
説的に言えば、地方の国立理工系大学が地域の産業技術力の高度化に寄与でき  
ないのであれば、大学進学率40%を越えた今日、膨大な国費を投入する一方で  
少子高齢化し危機に直面している私立大学を倒産に追い込む理由など存在しな  
い。また、商学部・経営学部などを擁する社会科学系国立大学は、今こそ地方  
の産業構造高度化に多大な貢献が求められている〈理工系国立大学によるベン  
チャー設立と技術移転〉を、企業経営面から全面的にバックアップしてゆく必  
要がある。

たとえば、ベンチャー企業の輩出で有名なシリコンバレーも、巨大なアメリカ合衆国の東部の首都ワシントンDCから遠く離れた西海岸カリフォルニアの針の点ほどの狭い地域に過ぎない。つまり、A・サクセニアン女史がカリフォルニア大学パークレー校に提出した博士号請求論文『Regional Advantage: Outline and Competition in Silicon Valley and Route 128』（大前研一訳『現代の二都物語』講談社1997）にもあるとおり、シリコンバレーは、大企業と政府の強固なネットワークがそもそも存在しないカリフォルニアであったからこそ発展したのである。（同書PP. 187-200）

それでは、シリコンバレーの発展過程でベンチャー企業に対する〈支援システム〉は存在しなかったのであろうか？ HP社の自叙伝ともいえるべき『The HP way』（HarperBusiness: New York, 1996）のなかで、デイビッド・パッカードが語っているように、彼らが創業を考えたのは自らの発案というよりスタン

フォード大学工学部における2人の共通の研究指導教官であったF・ターマン教授であった。教授は、ビル・ヒューレットに卒業後東部のMIT修士課程進学を勧め、自分(D・パッカード)には東部の名門大企業GEに勤務することを勧めたという。驚くべきことにターマン教授は、パッカードとヒューレットに対してベンチャー企業の事業化に向けて多くの機会(関連業界の紹介、人物推薦、情報提供)を継続的に与えていた。そして、ターマン教授はパッカードにGEを早期退職させ、スタンフォードにおける自分の大学院研究室に呼び戻してGEにおける勤務経験を単位換算編入のうえ短期間で彼に〈工学修士〉を与えている。その期間に、パッカードはスタンフォード大学のビジネススクール(経営大学院)でも〈財務会計学〉や〈事業関連法〉の科目を履修しており(\*注:工学と経営学の大学院単位互換を60年以上前にスタンフォード大学では行っていた)、「のちのHP社設立に極めて有効であった」と述べている(前掲書P.44)。

その後、MITで修士号を取得して軍のレーダー開発に従事していたヒューレットもカリフォルニアに戻り、2人はターマン教授の口添えでスタンフォード大学にほど近い10坪ほどのガレージで「HP社」を創業する(\*注:HとPは二人のイニシャルだが、コインで順位を決定したという)。はじめは、もともとターマン研究室が外部資金を得て研究していた基礎技術を応用した高品位計測器をヒューレットの力によって試作し、これも教授の紹介による部品関係の個人企業との連携によりベンチャーを立ち上げる。彼らの初めて製品であるオーディオ発信器「モデル200A」のパネル版は、手書きした金属板を自宅のオーブンで加熱処理して作られたという(前掲書P.42)。このように、米国におけるシリコンバレーの創世期に、スタンフォード大学のターマン教授と研究室が果たした役割は極めて大きく、それ自体が〈地域型ベンチャー企業の支援システム〉となっていたことは、60年以上を経た今もわれわれに新鮮な感動を与える。HP社は、1950年代に入り母校に校舎ビルを寄贈するとともに、60年代にはHP社員が給与・学費を与えてスタンフォード大学大学院で学べるプログラ



ムを母校のターマン教授と共同で開始した。筆者がスタンフォード大学の書籍部を訪問した際、同書は1995年（学生向けのペーパーバック版は1996年）以来、同大書籍部売上の毎年連続ベストセラーとして大量に平積みされていた。

それでは、今日の日本のどの地域がこうした〈地域型ベンチャー支援システム〉を有効に機能させ、〈日本版シリコンバレー〉を形成することに成功するのであろうか。この疑問に答えることが出来れば、本研究の研究目的は大方遂げられたと言っても過言ではないだろう。

#### 4-2 求められる地域型ベンチャー支援システム

これまでに、北海道に存在する製造系中小企業のサーベイと比較分析を通じて、ベンチャー企業の設立にあたって一般的には不利と考えられる地域のハンディをかえてアドバンテージとして見事な成長を遂げている一群の製造系モデルベンチャー企業の存在を学んだ。すなわち、北海道にはサクセニアン博士のいう「Regional Advantage（地域の優位性）」が、少なくとも〈技術のある人材の獲得〉面では存在することを分析過程で発見した。

それゆえ、北海道出身、または北海道に強い思い入れのある技術者のU・Iターンに対する何らかの支援システムが形成されれば、北海道に〈第2・第3のHP社〉の創造も決して夢ではないことがわかる。問題は、彼らをどのように発掘し開業まで支援するかである。今日、インターネットを通じて、かつての職場の同僚・先輩・部下と地球上のどこからでもコミュニケーションが可能な時代となっている。また、1990年代に入り、対米公約でもあった内需拡大のための430兆円にもおよぶ巨大公共事業プログラムによって、人口10万－30万人の道内中核都市におけるジェット化空港整備が急速に進み、各都市からの国内他地域へのアクセスは飛躍的に短縮化された。その結果、従来まで見られたU・Iターン後の人的ネットワークの維持の困難性は、〈インターネットメール〉と〈直行ジェット便〉の活用によってほとんど解消したことが確認された。

さらに、これまでの研究結果から、高専卒業者のなかに技術をもった人材集団が存在し、彼らは将来の道外マーケティングにとって不可欠なヒューマンネットワークをすでに有していることが確認された。つまり、潜在的な起業候補者として、函館・苫小牧・釧路・旭川に所在する国立高等工業専門学校のOBのうち、国内の大手・中堅メーカーの第一線製造ラインで活躍する30才代の主任係長クラスが、着手すべき創業支援システムの候補者として想定された。それゆえに、製造系ベンチャー企業の創業支援にターゲットを絞った道内Uターン技術者個人に対する支援システムの構築が現実的である。そこで、道内4国立高専の教官組織ならびにOB会、同地域に本支店を有する金融機関、同自治体企業誘致担当課とインキュベーション施設への直接的な働きかけが必要となった。

われわれ国立商科大学に課せられた次の課題は、以上の地域型ベンチャー支援システムを構築するために〈突破口を開き〉、少数でも〈創業予定者を発掘する〉ことにある。また、人材の確保がはかられても創業にこぎ着けるまでの〈生活資金の確保〉、〈創業資金の確保〉、〈優れた製品開発〉、および〈ビジネスプランの作成〉を支援する必要がある。もとより、遠く故郷を離れ老父の待つ北海道にUターンした30才代の中堅技術者が、1千万円以上の開業資金を持ち合わせるはずもなく地元銀行との接点も無いに等しい。だが、これらの問題克服なしに支援システムは有効性を持ち得ない。

平成9年度の研究成果をとりまとめた本研究では、道内で製造系ベンチャー企業と目されるモデル企業の比較分析を通じて〈地域優位性 = Regional Advantage〉を発見した。それらの地域優位性は、「製造系」「高専」「Uターン」「インターネット」、そして「道外マーケティング」というキーワードと密接な関係をもつことを発見した。そこで、今回の論文「地域型ベンチャー支援システムの研究（中）」では、〈U・Iターンと新規創業を有機的に結合した地域型ベンチャー創造に対する支援システムのあり方〉について、金融機関、自治体、学

校，そして潜在の対象者を対象とするインタビュー調査およびアンケートを実施して得られたシステムの設計図を報告する。

〈第1段階：研究メンバー〉

- 研究主査 瀬戸 篤（せと あつし）小樽商科大学商学部助教授  
（大学院兼務）  
1958年北海道生まれ。1983-95年北海道電力㈱勤務をへて、  
1995年より現職，1999年より同大学「ビジネス創造センター  
（CBC）」副センター長兼務。  
小樽商大商卒。国際大修士課程・北大（農経）博士課程終了。
- 研究員 佐藤靖史（さとう やすふみ）小樽商科大学大学院（当時）  
1959年北海道生まれ。北海道経済部勤務（当時）。  
北大法卒。小樽商大修士課程（商学研究科）当時在学
- 研究助手 中澤貴宏（なかざわ たかひろ）小樽商科大学大学院（当時）  
1975年青森県生まれ。  
小樽商大商卒，小樽商大修士課程（商学研究科）当時在学。
- 研究副主査 金田政則（かねた まさのり）日本開発銀行副長（当時）  
1955年東京生まれ。同札幌支店をへて，本店産業・技術部勤務。  
東大法卒。
- 研究員 村田明夫（むらた あきお）日本開発銀行課長（当時）  
1959年神奈川県生まれ。同札幌支店勤務。  
慶応大経卒。
- 研究員 三浦宏樹（みうらひろき）日本開発銀行調査役（当時）  
1965年東京生まれ。同札幌支店をへて，本店企画部勤務。  
東大経卒。
- 研究員 服部統幾（はっとりもととき）日本開発銀行副調査役（当時）  
1967年神奈川県生まれ。同札幌支店勤務。  
東大法卒。

## 〈参考文献〉

- 小樽商科大学ビジネス創造センター＋日本開発銀行札幌支店「地域型ベンチャー支援システムの研究Ⅱ－地域型ベンチャー・インキュベーションの設計－」『小樽商科大学 CBC Discussion Paper Series No.54』（1999年6月）
- 小樽商科大学経済研究所＋日本開発銀行札幌支店「地域型ベンチャー支援システムの研究Ⅰ－道内製造系ベンチャー企業のケーススタディー－」『小樽商科大学経済研究所ディスカッションペーパーシリーズ No.48』（1998年7月）
- 瀬戸 篤，金田政則「ベンチャー企業創造と発展－北海道での事例－」（学会発表：日本ベンチャー学会第一回国内大会，於早稲田大学1998年12月）
- 瀬戸 篤「新たなベンチャーを起こすには」（学会発表：化学工業学会北海道支部，於通商産業省北海道工業技術研究所1998年10月）
- 瀬戸 篤「社会科学系大学による地域連携システムの構築」小樽商科大学編『商学討究－創立85周年記念号－』第47号4巻（1997年3月）
- 瀬戸 篤「21世紀北海道に求められる地域産業政策－地域の優位性は追従から生まれない－」北海道開発問題研究調査会編『しゃりばり』（1997年3月）
- サクセニアン，A『Regional Advantage; Outline and Competition in Silicon Valley and Route 128』（大前研一訳『現代の二都物語』講談社1997年）
- スミス，A『諸国民の富』1776年（大内兵衛訳，岩波文庫）
- シュンペーター『経済発展の理論（上・下）』1926年（塩野谷祐一訳，岩波文庫）
- バックード，D『The HP Way - How Bill Hewlett and I Built Our Company』HarperBusiness: New York（1996年）