

# 北海道における地域活性化と 地域企業家についての試論

長 村 知 幸

## 1. はじめに

経営学におけるローカルな研究は、経営資源が乏しい地域を対象としたイノベーションのメカニズムに焦点を当て、地域を分析対象とした研究が蓄積されてきた（伊丹・松島・橋川，1998；金井，1995）。なかでも、地域産業における組織・戦略・イノベーションは久しく議論されてきた研究の1つである。主な問題意識としては「なぜ特定の地域を本拠地として活動する企業がイノベーションを誘発する能力を持っているのか（Porter, 1990）」、「なぜ同じ国の中で、繁栄している地域とそうではない地域があるのか（Saxenian, 1994）」などである。

地域には、コミュニティが存在し、企業家がイノベーション創出に向けた活動を展開している。コミュニティは、一定の地理的範囲をもつこと、コミュニティ内のコミュニケーションが存在すること、共通の関心や目標を持っていることが挙げられる。企業家の学習コミュニティにおいて、イノベーションが発生する理由は、①新たなルーティンの開発、②時代に合わせた再解釈、である。

企業家活動は、地域活性化や新産業の創出に重要な役割を果たすことが一般的である。昨今では、地域の過疎・衰退に対抗した「世代を超えた創造的な取り組み」がこれまで以上に求められている。しかしながら、わが国において、先進的な地域企業家の実証研究はまだ十分な蓄積があるとはいえない状況にある。そこで、本稿では、地域企業家のケーススタディを行い、経営学におけるローカルな研究の可能性を探ることを目的とする。

## 2. 先行研究レビュー

### 2. 1 企業家活動の研究動向

企業家は、新たな事業機会を発見し、新技術や新製品を開発して市場均衡を打破し非連続的な変化を生み出す経済発展の担い手である (Schumpeter, 1926; Penrose, 1959)。企業家は、事業創造の担い手という役割だけでなく、イノベーションの仕組みづくり、産地転換や革新的な風土の醸成を図る役割を持つ。企業家精神は、新事業創出や社会課題の解決に向けて、新たな価値創造に取り組む姿勢や発想・能力のことを指す (Drucker, 1985)。

近年では、地域と企業家の関係に注目が集まり、企業家研究の中心領域の1つとなっている。地域の企業家活動を議論する研究として、産業集積 (稲垣, 2003; 加藤, 2006)、産業クラスター (金井, 2005; 福嶋, 2013)、伝統産業 (西尾, 2007; 森元, 2009; 山田・伊藤, 2013)、地域エコシステム (西澤他, 2012)、大学発ベンチャー (山田, 2015)、などがあげられる。日本国内の企業家活動に関する議論はイノベーションを創出し、地域経済へ貢献することを期待され、注目を集めてきた。地域産業におけるイノベーションの創出は、地域に「企業家的な風土・文化」を醸成することが重要である。

企業家活動は地域の社会的・歴史的要因と深く関わっている (山田・伊藤, 2013)。山田・伊藤 (2013) は信楽焼産地を対象に、市場環境の変化に対して自社の業態転換を図っていった企業家が、地域エコシステムの維持に貢献したことを明らかにしている。先進的な企業家を模倣するような新規参入者が入ることで、企業家的流れ (Cole, 1959) が生じる。

企業家が地域との関係で注目されるようになった背景は、クラスターという概念の台頭である。クラスターは、地域に根付いた産業システムである。クラスターと呼ばれる地域コンテキストが存在する場合、一群の企業家活動が促される。この論点では「地域が企業家を育み、企業家が地域を形成する」という地域と企業家のダイナミックな相互関係について考察している。シリコンバレーはスティーブ・ジョブズ、ラリー・ページ、セルゲイ・ブリン、ゴードン・

ムーアなどを輩出している地域であり、1950年代から世界的な企業群の成長とともに繁栄してきた。シリアルアントレプレナーが1つの事業を終えてから新たな事業を興すまでの期間に、ネットワークの再編と構築を基礎とした地域プラットフォームを形成することで、イノベーションの仕組みづくりやコミュニティの活性化を実現する。既存産業に変革を生み出す地域では、シリアルアントレプレナーが存在し、イノベーションが連鎖的に発生することで集積地存続のための土壌づくりに貢献している。

以上のように、産地転換や革新的な風土の醸成を図ることを企業家活動と捉えることが一般的になっている。金井（2012）は企業家活動の視点から地域のダイナミクスを検討し、ミクロレベルの企業家活動が、マクロレベルの経済発展に結びつく」と主張している。つまり、地域の企業家活動がどのように新しい価値を創造しているのかについて考察することは重要な課題であると言える。

## 2. 2 地域企業家の動向と課題

近年、地域企業家は、社会的意義の高い事業展開を行っている点から注目が集まっている。地域企業家は「地域にコミットメントすることから、企業家活動の駆動力・指針・資源を引き出す存在」と定義されている（伊藤，2014：280）。

地域企業家の研究では、産地内の競争と協働、企業家の革新、不文律などに着目している。地域企業家は、事業構想力の高さゆえに、地域資源を活用した独創的なビジネスモデルを構築し、進取の精神を持つ点に大きな特徴を持つ。

なお、地域企業家は、小規模なオーナー経営者であることが一般的である。地域企業家が当該地域で事業活動を行うことを選択した理由には、地域への愛着、地域の将来性などが影響を与えている。地域社会との間に良好な関係を構築するためには、そのコミットメントのあり方が営利性を超えて問われるようになってきている。どのような地域にも培われた歴史・文化がある。地元の人々とつながりを持つことで、地域の価値観や不文律を理解する上での手助けになる。地域企業家は地域社会の活動を通してその一員になり、その結果として、地元

の生活や商慣行の実情に精通していく。「地域内で情報やコンテキストが共有される」「取引が継続的である」「個人や企業の評判が地域に伝播する」などの理由で、地域に牽制機能が存在すれば機会主義的行動が抑制される。

滋賀県のたねやは、京都の和菓子メーカーと競争していくために、自社のアイデンティティを確立することで対抗したことで知られている。たねやの経営は、京都という地域性が強力なブランドとなる和菓子市場において、土地が豊富にあるという地域の強みを利用し、良質な原材料による差別化を進め、地域に根付いた主体として自社の個性を明確にしたという点で地域企業家の実践としての模範例を見出すことができる。山本が青年会議所の活動をきっかけに地域へのコミットメントを確立していったことは、彼自身のアイデンティティの土台となり、企業家活動の駆動力と指針を与えた。山本の場合、近江商人の伝統と文化が存在したことや、滋賀県が豊かな農業地帯であったことなどは、企業家活動を助ける先行条件となった。

上述したように、当該地域において社会的なバリューを獲得している地域企業家は、「次世代により良い未来を残す」という大義を背景として、CSRとサステナビリティを重視していると考えられる。

### 3. 分析視角とショートケース

本稿では、先駆的な地域企業家活動に着目し、その革新的な取り組みとサステナビリティについて分析する。地域企業家は、大卒以上の専門性の高い教育を受けていることがほとんどで、外国に滞在し、自身の目指すライフスタイルにつながる経験を重ねてきたものも少なくない。

北海道経済における「ものづくり」産業は重要な役割を果たしてきた。なかでも、北海道の食文化は「世界に誇れるもの」として生まれ、厳しい経営環境に適応したビジネスモデルを構築している。日本全体から見て北海道企業の競争力は、市場規模や社会インフラなどの外的要因の影響のため、劣位にあると考えられている。北海道は「食の宝庫」と言われ、世界的に高いレベルの様々

な資源を持っており、食文化やものづくりなどの「世界に誇れるもの」が多く存在する。北海道の「食」に対するブランドイメージは高いため、競争力のある事業を育てることで、地域産業の活性化につなげていくことが必要である。今後、人口減少が進み、所得の伸びが低下する北海道で、全国に先立って新しいビジネスモデルを作りあげることにより、いち早く競争優位を築くことができる。北海道で鍛えられたビジネスモデルが道外市場に対して競争優位をもち、日本の先進事例になり得る。

2000年代以降、先駆的な農業経営者は、食の安心・安全に対する関心の高さ、自身の価値観やライフスタイルを重視した起業活動、農産加工・ツーリズム活動の実現、他業種とのコラボレーション、環境保全などに関連した活動を行っている。農業は、グローバル化の影響を強く受ける品目も多い。様々なりスクに対応するため、消費者とのつながりを増やすことを目的として、地産地消の動きやアグリツーリズムが顕著になっている。例えば、北海道十勝地方では、農場ツアー等を企画する「いただきますカンパニー」は経営規模が小さいながら地域に根ざした活動を行っている。世代を超えた文化の継承などの現象が地域社会の維持につながると考えられているが、世代間におけるライフスタイルや価値観の相違が地域において新たな摩擦や軋轢を生むことも少なくない。

ここでは、ショートケースとして、Ambitious Farm株式会社に注目する。Ambitious Farm株式会社は、北海道江別市に、2014年11月7日に設立された企業である。同社は、アスパラ、ブロッコリー、とうもろこし、じゃがいも、にんじん、大豆、コメ、雪中キャベツなどを生産し、飲食店への直接販売、WEBや定期的な直売など販路を拡大しており、J-GAP認証やWAP100認定を受けている農業法人である。年間生産量は、ブロッコリー70t、コメ60t、とうもろこし20t、生産品目は年間100種類、スイスチャード、金美人参、セロリアックなどの珍しい野菜を生産し、「少量多品種栽培」をモットーとしている。新規販路開拓や企業ブランド化を追求している。

Ambitious Farm株式会社は、元商社マンで新規就農者である代表取締役の柏村章夫氏と、農家後継者5代目となる伊藤儀氏が「次世代が魅力的に感じる

農業をやりたい」と考えて起業した。企業理念は「新しい農業の可能性を創造し、たべる人（お客様）とつくる人（生産者）を幸せにすること」である。次世代が夢を持てる持続可能な農業を行うためには、多様な思考やセンスが重要であると考え、会社の経営を伸ばすためにも、女性が活躍できる環境づくりに尽力している。役員の妻2名が店長を務める野菜直売所「ふたりのマルシェ」での売り上げが大きな伸びを見せている。

ふたりのマルシェは、毎年5月下旬～10月末の土曜日に開催されるもので、「たべる人」と「つくる人」との距離を近くするマルシェをコンセプトにしている。収穫した当日に野菜を届ける「当日便」サービスなど、地域密着型農業を展開している。品揃えはスーパーでは手に入りにくい西洋野菜など幅広く、POPや包装などにも力を入れており、イメージアップに取り組んでいる。

その他にも、女性の活躍推進、GFP（グローバル・ファーマーズ・プロジェクト）、GAP取得による働きやすい環境づくりのため、持続可能で魅力的な農業を追求し、SDGsの目標を達成できるように事業展開を行っている。具体的には、SDGsの項目においては、2) 飢餓をゼロに：子ども食堂へ提供、3) すべての人に健康と福祉を：安全・安心な農産物、減農薬減化学肥料、旬野菜を地域へ、5) ジェンダー平等を実現しよう：働きやすい環境づくり、8) 働きがいも経済成長も：GAP認証、地域とコラボ、などで積極的に取り組んでいる。

#### 4. まとめと今後の課題

地域企業家は、当該地域における地域資源を用いたビジネスモデルを形成する。企業家のリーダーシップを核として、生産技術・販売経路を経営基盤としながら、経営を「飛躍させる機会」を捉え、その機会を利用して、企業的な農業経営へと発展していく。しかしながら、地域ではシビックプライドと地域の慣性が強いところも多く、企業家の環境適応能力が重要である。

また、地域企業家には、地域資源を用いた新事業の創造を実現するために、

協力者を得て必要な資源を獲得するための事業構想力が求められる。それに加えて、当該地域では、潜在的な企業家を発露させるような空気感の醸成も地域活性化の観点からは重要だと考えられる。

本稿では、北海道の地域活性化につながる事例を確認したが、その汎用性についての検証までには至っていないため、今後の課題とする。

### 参考文献

- Cole,A.H. (1959) *Business Enterprise in Its Social Setting*, Harvard Business School.
- Drucker,P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row.
- Penrose,E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Porter,M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- Saxenian,A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.
- Schumpeter,J.A. (1926) *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press. (塩野谷祐一訳『経済発展の理論 上・下』岩波文庫, 1980年).
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎 (1998) 『産業集積の本質』有斐閣.
- 伊藤博之 (2014) 「地域と企業家－よって立つ足元を見つめる－」『企業家学のおすすめ (有斐閣)』 280-291.
- 稲垣京輔 (2003) 『イタリアの起業家ネットワーク－産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖－』白桃書房.
- 金井一頼 (1995) 「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』 29 (2), 25-35.
- 金井一頼 (2005) 「産業クラスターの創造・展開と企業家活動－サッポロITクラスター形成プロセスにおける企業家活動のダイナミクス－」『組織科学』 38 (3), 15-24.

- 金井一頼 (2012) 「企業家活動と地域イノベーション：企業家プラットフォームの意義」『VENTURE REVIEW』20, 3-13.
- 加藤厚海 (2009) 『需要変動と産業集積の力学－仲間型取引ネットワークの研究－』白桃書房.
- 西尾久美子 (2007) 『京都花街の経営学』東洋経済新報社.
- 西澤昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼 (2012) 『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣.
- 福嶋路 (2013) 『ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブ－テキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのか－』東北大学出版会.
- 森元伸枝 (2009) 『洋菓子の経営学』プレジデント社.
- 山田幸三・伊藤博之 (2013) 「陶磁器産地の分業構造の変化と企業家活動－信楽焼産地の事例を中心として－」『組織科学』46 (3), pp.4-15.
- 山田仁一郎 (2015) 『大学発ベンチャーの組織化と出口戦略』中央経済社.