

北に生きる企業の創業から現在^(*)

—旭川の代表的3社の事例研究—

江口尚文

はじめに

- I. 北海道地図 —芸術性と技術を結合する—
- II. カンディハウス —職人技とデザインを結合する—
- III. 日本メディカルプロダクツ —行動力と新素材を結合する—
- IV. 3社が与える示唆

おわりに

はじめに

企業経営に関する研究は、都会に本社を構える大きな企業が対象になりがちである。巨大な売上げを生み出す華々しい活動は、我々の目を惹くのに十分なものがある。けれども、「失われた10年」と呼ばれる1990年代を経て、比較的歴史が新しい、そして比較的規模が小さい企業が注目されるようになった。いわゆる企業家やベンチャー企業に対する熱い視線がその背後にある。これからの日本では、ベンチャー・中小企業が優位に立てる時代だと目され始めたのである⁽¹⁾。

ただ地方都市では、都会とは多少異なる視点も必要である。たとえば近年の旭川では、地場企業の低迷に加えて、大手企業の支店の撤退という動向⁽²⁾が地域経済を混乱させている。中央の論理で動く大企業への過度の依存は好ましくない。地域経済の主要な担い手は、地域で創業して、地域に根ざす企業である。そういう企業の登場が待たれるし、その多くは、むしろ比較的小さい。

このように考えると、地方に住む我々が中小企業・中堅企業⁽³⁾の経営を研究することの意義は大きい。都会のベンチャーのような派手さはないが、地方で創業して着々と実績を積み重ねている企業が存在する。そういう企業を研究してみたいと思う。そこで本稿は、旭川で創業して、現在も積極的な事業活動を展開している、地場企業3社について考察する。

シュンペーター (Joseph A. Schumpeter) によると、経済発展はイノベーションがもたらす。そしてイノベーションとは、企業家による「新結合の遂行」だという⁽⁴⁾。これら旭川を代表する3社は、どのように創業して、以来、どのようにイノベーションを展開してきたのか。創業者 (企業家) の言葉から整理して、いくつかの示唆を得たい。

I. 北海道地図 -芸術性と技術を結合する-

高度な職人的技能による芸術性あふれる地図の製作を基盤とする。そこから近年は、コンピュータ・テクノロジーを活用した電子地図やGIS（地理情報システム）地図データベースの開発などを積極的に展開している。地図の正確さが最も要求される官公庁の公共地図製作における、当社のシェアは約20%であり国内最大手。「匠の技」と「コンピュータ・テクノロジー」の融合を掲げて、現代の職人集団は常に進化を続けている。「芸術性と技術の結合」が同社の中核にある。

1. 北のフロンティア、樺太

創業者で代表取締役会長の津田勝美は、1929年に樺太（現サハリン）の豊原で生まれた。父親は鉄道員であった。津田は旧制豊原工業学校に3期生で入学して4年生の時に終戦を迎える。当時、樺太は日本の北のフロンティアともいえ、フロンティア・スピリットが健在だった。

樺太に渡っていた日本人は、良い意味での「はみ出し者」が多く、学校の教員も同様であった。いまになって思うと、大学でも教えないような事を教えてくれていたようだ。それが、日本への引き上げ後に役立ち、自分の自信にも繋がっている。

終戦後、サハリンはソ連の炭坑局の管轄になる。炭坑に赴任せよとの命令が出たが従わず、鉄道局で「車掌」として職を得た。ソ連は、本国から大量に日本人との交代要員を送り込んできたが、車掌はなかなか代わりが見つからず、1948年まで仕事を続けた。

樺太で、終戦までは日本の軍国主義を生活の中で感じてきた。戦後はスターリンの独裁主義を体験した。政治とはどういうものなのか、それを見られたのは幸せだった。樺太での生活は人生観の基盤になっているという。

19歳（1948年）の時、旭川へ引き上げる。日本本土では農地改革の最中であり、土地の正確な把握が必要であった。そういう時代でもあり、全般的な就職難にもかかわらず、測量会社だけは求人を出しており、樺太の学校で習った技術を頼りに測量会社に就職した。

会社には、道内の工業学校の出身者たちがいて、当初は、豊原出身ということで軽んじられたりもした。ところが製図の墨入れなど、いざ仕事をやってみると、津田の出来はずばらしく、むしろ樺太出身であるがゆえの、社会に対する自信が湧き上がるのを感じた。

2. 手探り状態で創業

役所で打ち合わせの際に、地図をたたき台として用いていたが、その出来がひどいものだった。手書き、ガリ版刷りの5万分の1の地図で、亜麻仁油をしみ込ませた半透明の紙が使われていた。東京の業者に頼めば出来は綺麗だったが、今度は間違いが多かった。ろくに校正しようとさえしなか

ったという。地図製作には測量の知識が活かせることもあり、まわりから「地図を作ってみてはどうか」と勧められて、地図屋としての独立を決意した。23歳の秋であった。

地図作りを勧められたのは常々大きな事をいっていたからだろう、と津田会長は振り返る。独立して創業するなど、最初はとんでもない事だと思っていたが、まわりの様々な人たちを観察しているうちに、やれば何とかなるような気がし始めた。樺太という北のフロンティアの風土で生きてきた影響も大きかったようだ。

1953年9月に創業する。津田と妻、それに国鉄を退職した父親の3人だけのスタートだった。1957年に会社を設立したが、若さによる対外的な信用面の弱さを考慮して、父親が社長となり、津田はしばらくは専務にとどまった。

がむしゃらに働いた。徹夜で製図して、印刷に立ち会い、リヤカーで納品。列車で稚内に行った後、帰りはそのまま札幌、函館へ。途中、未明の旭川駅で妻と待ち合わせ、窓越しに原稿と発注書を手渡し、妻からは連絡メモを受け取る。食べていくのが精一杯。でも、妙に明るかったという。道庁が初めて作る道路地図を受注したことで、やっと社業は浮上する。独自の提案が認められて、道内の8割近くを受注するに至った⁽⁵⁾。

3. 正確さと美しさの追求

当時、まともな地図がなかったこともあり、地図業界は完全な売り手市場で、良いものを作れば売れるとの予感があった。従来の地図製作は、一枚の地図を1から10まで、一人で作り上げるといって、職人芸のような世界である。だが、津田は地図作りの経験ゼロからスタートした素人だ。そう簡単に一人前にはなれるはずがない。仕方なく、等高線などのやさしい部分を家族に手伝ってもらった。苦肉の策の「分業による地図作り」を試みる。

ところが、これが業界における地位を押し上げた。従業員が増えるにつれ、分業は組織化され、他の業者よりも正確で綺麗な地図が、しかも何日も早く作れるようになったのである。営業の時も、地図そのものを見せれば、他社との品質の差は歴然だったという。正確で美しい地図を武器に、道内から東北、首都圏へと、取引先を拡大していった⁽⁶⁾。

地図の素晴らしさだけではない。営業のあり方も半端ではなかったようだ。「役所へガンガン営業をかけた」と津田会長は笑う。おとなしくしては駄目だと思ったのだという。それは営業相手に、「津田がまた殴り込んできた」、「あいつに暴れさせるのは得策ではない」、などといわしめるほどであった。

地図の製作は、国土地理院の図を元に、「基図」と呼ばれる地図を作る上で基になる図面を作ることから始まる。この基図をベースにして、様々な地図が作られていく。基図の出来が、最終製品の出来を左右するのである。北海道地図には、基図の正確さは業界一との誇りがある。加えて、正確

なだけでは駄目だというのも、同社の考え方だ。

地図は美しくなければならない。これが津田会長の信念であり、従業員にも、美しいものを見なさいと、よくいっているという。基図の「正確さ」と「美しさ」に、創業以来こだわり続けて、そのこだわりは、同社にいまも生き続けている。

4. 常に他社の2歩先を行く

北海道地図は創業以来、「常に同業他社の2歩先を歩んできた」という自負がある⁽⁷⁾。この行動パターンが、現在の同社を支えているといっても過言ではない。たとえば、スクライプ技法やコンピュータ・マッピングの導入がそうである。

①スクライプ技法の導入:いまでも同社が業界一と誇っているのは、地図の精度と美しさである。それをもたらしたのが、スクライプ技法だ。創業10年目頃、津田が国土地理院を見学した際に、それまでにないような美しい地図に出会う。どうしたら、こんなすごい地図ができるのか。線の1本1本がシャープで、多色刷りのズレもない。従来のような、地図職人が筆で描いて、紙の伸び縮みに気を使って印刷するという方法では実現できないものであった。

何とかその技術を獲得したいが、企業秘密ということで教えてくれない。どうやら、フィルムを針で引っかき、そのまま製版しているようだ。フィルムの皮膜は何だ。どうしたら薄い皮膜を均等に伸ばせるのか。溶かした蠟をフィルムにのせ、遠心力で薄く伸ばしてみたりもした。様々な情報を集めて、試行錯誤した。

たどり着いたのが、いまや当たり前となった、製版用のネガフィルムに針でじかに線を書き込む「スクライプ技法」である。他の同業者が、「高くつく」と敬遠するのに対し、同社は1966年に導入した。業界に先駆けたスクライプ技法の導入は大成功する⁽⁸⁾。その後の会社の基盤作りに多大な貢献をした。

②コンピュータ・マッピングの導入:1989年、大手音響機器メーカーのパイオニア(本社東京)の呼びかけで業務提携した。目的は、カーナビゲーションシステムの商品化である。カーナビゲーションとは、通信衛星を利用して走行中の自動車の位置をモニター上の地図に示し、目的地に案内するカー用品だ。カーナビを現実化するには、日本全国の電子化された地図が必要であった。

当時、コンピューターに地図データを入力し、自動作画するシステムを実用化していた地図業者は北海道地図だけであった⁽⁹⁾。すでに1970年代後半には、業界に先駆けてコンピューターを使った地図作りに挑戦して、地図専用のコンピュータ・マッピング画像処理システムを開発していたのである。パイオニアと北海道地図のチームは、世界初のカーナビゲーションシステムの商品化に一番乗りした。この様子は、NHKのテレビ番組である「プロジェクトX」で紹介されている。

コンピュータ・マッピング技術は、紙媒体の地図をコンピューターで作成するという側面より、むしろその過程でできる電子媒体の地図を活用する側面で、熱い視線が集まっている。カーナビゲ

ーションはその1つであり、現在当社が注力している、GIS（Geographical Information System：地理情報システム）は、さらに多様な可能性を秘めている。

5. 紙地図から電子地図・GISの時代へ

コンピュータ・マッピングの時代になり、従来の紙地図から、近年、電子地図への移行が進みつつある。現在、同社の紙地図と電子地図の売上高の比率は7：3⁽¹⁰⁾。将来、この比率が逆転するとの推測されている⁽¹¹⁾。北海道地図は現在、「干物から活魚へ」と表現される、「紙地図から電子地図へ」の経営戦略を展開中である⁽¹²⁾。

紙地図では書き込み・加工に限度があるが、電子地図になると、もっと自由な書き込み・加工ができるようになる。これにより地図は、最終製品といえる干物から、新鮮な料理の素材である活魚へと変わるのである。そうすると、単に地図を販売するだけにとどまらず、その地図の料理の仕方（＝システム構築・活用法）までも提案することが重要になる。GISの世界では、これまでの伝統的な地図職人の技能に加えて、現代的な職人の技術が求められている。

GISでは、地図上の位置情報の他に、それを基盤にして多種多様な情報がデータベース化されている。たとえば旭川の水道局では、従来、2500分の1の水道の図面と様々な帳票をつき合わせて、多大な時間を費やして漏水などの対処をしてきた。だがGISの導入で、地図と帳票が連動して、市内の水道管の材質別・年代別などでの検索が可能になっている⁽¹³⁾。地図の製作というより、情報システムの構築といった方がふさわしい。

また地図の電子化の進展により、従来の業界の垣根が2つの側面から崩れつつあるという。1つは、カーナビゲーションシステムのヒットによる、電気機器業界や自動車業界など、他業界から地図の世界への新規参入である。極めて大規模な有名企業が参入してきている。さらにもう1つ、地図業界の内部での新規相互参入も見られる。

たとえば津田会長によると、地図の中縮尺と大縮尺⁽¹⁴⁾では、全く違ったノウハウが必要で、異なる企業が互いに固有の技術を蓄積してきた。これまでは、自らが専門とする垣根の中で平和に事業が展開できていた。ところが、地図の電子化により他業界からの参入で競争が激化して、大縮尺を専門とする企業が中縮尺へ参入、あるいは中縮尺専門の企業が情報量の多い大縮尺へ参入するなど、従来の垣根を越えた事業展開が見られるようになった。

電子化で多量の情報が扱えるようになると、情報量の多い大縮尺の方が魅力的である。同社は、中縮尺の日本全国の電子化地図を持ち、中縮尺を中心に事業を展開してきたが、近年は大縮尺の領域にも事業を広げている。加えて、コンピューターによる情報システムの領域へと切り込んでいる。地図の世界は、伝統的な職人技能の世界から現代的な科学技術の世界に重点がシフトしつつあり、そこに見られるのは業界競争の激化と、それに勝ち残るための企業革新だといえよう。

6. めざすは空間情報ソリューション企業

地図作りは、将来、誰にでもできるようになるという。電子化されたCD-ROM上の地図に、顧客が自分で情報を書き込むようになると、極端に言えば地図を製作する企業は必要がなくなる。ならば、地図製作企業がやるべきことは何か。津田会長は2つを挙げる。

1つは、正確な「基図」作りである。つまり、地図を作るための高精度のベースを提供する。メンテナンスに関しても、紙地図の時代は、道路・河川・家屋などの更新を、5年に1度ほど行えばよかった。それが3年と短くなり、いまGISの電子地図の時代になって、年に1度が常識になってきた。やがて半年に1度、年に4度などとなるかもしれない。これらの仕事こそ、地図製作企業のノウハウが結集されたものになる。

もう1つが、地図作りのシステムコンサルティングである。北海道地図は、①シームレス（地図を電子的につなぎ合わせる）、②スケールレス（異なる縮尺でも正確な重ね合わせを可能にする）、③10mメッシュの標高データ（電子的にかけた10m格子の交点の高さをデータ化する）等の技術を蓄積して、極めて精度の高い電子地図を作製している。GISと組み合わせた時、それは「空間情報データベース」になる⁽¹⁵⁾。近年では、顧客が目的に応じた電子地図を用いて、GISを構築する際のシステムコンサルティングが重要な仕事になってきた。同社は、いわゆる「空間情報ソリューション企業」として、自らの今後を位置づけている。

北海道地図は創業以来、美しく正確な、芸術性あふれる地図を誇ってきた。地図情報のデジタル化の進展によって、同社の地図の芸術性が損なわれる心配があるが、そうではなさそうだ。たとえば、デジタル情報を用いて作成・印刷された「ジオ・アート」シリーズ。著名な山並みを鳥瞰したものであり、実に美しく、想像力を掻き立てるコレクションマップになっている。やはり同社はいまでも、芸術性と技術の結びついたところに所在している。

II. カンディハウス（旧社名：インテリアセンター）－職人技とデザインを結合する－

デザインと品質を追求した高級家具を製造・販売する。デザインという概念を家具の世界に持ち込んで飛躍した。バブル崩壊の際には倒産寸前の危機に陥るが、素速い対処で無事に乗り切った。近年は、ハイエンド（最高級）の領域に力を入れて、ヨーロッパへの本格的な進出を目指している。2005年6月には、社名を「インテリアセンター」から、ブランド名であった「カンディハウス」へと変更した。「職人技とデザインの結合」が同社の中核にある。

1. 家具職人の苦悩

創業者で代表取締役会長の長原實は、1935年に北海道上川郡東川町で生まれた。小作農家の7人兄弟の真ん中であつた。米だけは十分に食べられたが、豊かな生活とはほど遠い。学業成績は上位に名を連ねていたが進学は望めなかつた。長原は中学卒業後、お金がかからない道立の旭川公共職業補導所（現、高等技術専門学院）に1年間通い、家具職人として自立する道を選んだ。

職業補導所で基礎的な訓練を受けた後、旭川の家具製造企業に就職する。家具職人・長原は賢明に働いた。けれども、職人の世界になかなかなじめなかつた。働くことに生き甲斐が見いだせないまま、若い魂はくすぶり続けた⁽¹⁰⁾。そういう折、将来、恩師と慕うようになる松倉定雄と出会う。松倉は、旭川市立・木工芸指導所の初代所長であつた。

木工芸指導所で食欲に学ぶ。松倉の指導で未来が開ける思いがしたという。そして23歳の時には、当時の通産省に付属する産業工芸試験場の研修生になる機会を得る。研修期間は2ヶ月だが、職場を休職して、最低でも1年間は勉強してくるつもりで東京へ旅だつた。貯めておいた預金を全部下ろした。それは、当時得ていた自分の給与の15、6ヶ月分に相当した。

東京には、デザイン、インテリアなど、あらゆる情報があつた。知的好奇心を満たすためには金を惜しまなかつた。研修所内にも海外の家具など豊富なコレクションがあり、ヨーロッパ、特に北欧の家具に心が動いた。結局、3ヶ月で無一文になり、東京での刺激に満ちた生活を終えた。だが、将来の目標がおぼろげながら見え始め、北海道へ帰る汽車の中では希望に胸を膨らませていた。

2. 異国での道産原木との出会い

けれども、東京から戻って働く職場はあまりにも時代遅れに見えた。やはりヨーロッパの現地で学びたい。そういう思いが、沸々と頭をもたげてきた。運が味方する。旭川市が、「海外派遣技術生」を募集して、ヨーロッパで学ばせる意向があると発表した。これだ。1年間の夜間2時間に渡る語学研修を受け、選考を経てドイツ行きの切符を手に入れる。

支給されたのはヨーロッパへの旅費だけの片道切符。現地で3年間、給与をもらい働きながら学ぶのである。日本の2倍ほどの給与水準なので生活には困らない。中古のフォルクスワーゲンを買ひ、休日にはヨーロッパ中を走り回つた。人一倍食欲に異文化を吸収して、家具職人としての価値観も一変した。そして長原は、人生を左右する衝撃的な事実に出会う。

オランダのハーグ港。北海道産の見事なナラの本木が、ヨーロッパに輸出されているのを知る。小樽から荷積みされたものだつた。北海道の上質な木材が外貨稼ぎの役割を果たしていたのだ。日本の家具屋では、そのような上質材は滅多に使われることがなかつた。上質材は高級原木として輸出され、低質材だけが国内向けに回されていたのである。

さらに、デンマークの家具工場。そこで作られる実にお洒落な椅子にまず衝撃を受けた。当然の

ように北海道のナラ材が使われている。しかも、その椅子は高級家具として日本に輸出されていた。2重の衝撃であった。屈辱的でさえあった、と長原会長は振り返る。各地の家具工場で見ると北海道の上質な原木。それは、まさに資源の切り売り以外の何ものでもなかった⁽¹⁷⁾。

1ドル360円。北海道で切られたナラ材が輸出され、高級な椅子になって日本に戻ってくる。それを日本人が高いお金で買う。北海道がこんなことをしていて良いのか。帰国したら何をすべきか日々考えていた、その答えは出た。北海道の木材で家具を作って、世界で売る。特にヨーロッパに輸出して、味わった屈辱感を払拭する。長原の職人魂に火がついた。

3. デザインを中核に据えて創業

実をいえば、長原はデザイナーを志して渡欧した。木工芸指導所で、「デザイン」の重要性を熱く語る松倉に触発されたのだ。これまでの職人は、先輩の作るものを真似る、見て盗む。作るだけで、デザインの創造などしない。そこに、家具作りは「創造」だと説かれて目の前が開ける。東京へ行ったのはデザインを学ぶためであり、ドイツに行く頃には、デザイナーで身を立てようと考えていた。だが、異国での道産材との出会いが、家具作りを続けることを決心させたのである。

帰国して、木工芸指導所に1年半ほど勤務して、独立を決意する。資金はない。小さな工場の道を考えていた時に、出資しても良いという人が現れた。ヨーロッパで得た家具作りの持論を熱く語る長原の情熱にほだされたのである。周囲も誘ってくれて5、6人で400万円。自分もリスクを負わねばと、長原も兄弟・親戚を駆け回って100万円。計500万円の資本金で会社を設立した。

1968年、従業員12人で「株式会社インテリアセンター（現カンディハウス）」がスタートした。33歳の時であった。長原は出資率20%に過ぎず、経済的な信用もない。そこで、社会的な地位のある出資者の1人が社長となり、自身は専務として経営の一切を任されることになった。

日本は「椅子」の時代になる。恩師の松倉はそう説いていた。インテリアセンターは、まず椅子作りから出発する。製品の第一号は、家具職人・長原が自らデザインした北欧の薫り漂う椅子であった。職人技とデザインが結合したのである。以後、「デザインこそ経営」というほど⁽¹⁸⁾、デザインを中核に据えた事業展開が同社の特色になっていく。

4. 既成の枠を打ち破る

インテリアセンターは、これまでの職人的な家具工場とは一線を画した、デザイン重視の企画開発型企業としてスタートした。そして、旧態依然たる旭川の家具業界の中で、次々と既成の枠を打ち破る行動を見せる。

まず、ヨーロッパでの現場経験を活かして、ドイツの生産方式を取り入れた。日本の家具職人は、1から10までの工程すべてを、1人でこなして製品を作り上げる。それに対して、ドイツでは分業

化によるラインシステムを採用する。ドイツ式を用いることで、大量生産も可能になる⁽¹⁹⁾。

生産ラインには、最新の工作機械も導入した。機械の方が効率的にできる部分は機械を活用する、職人の技が必要な部分は人が匠の技を発揮する。家具作りを、いわば「先進性を持った手仕事」⁽²⁰⁾として再構築したのである。

また、流通の慣習にも挑戦した。当時、旭川の家具業界は卸業者が主導権を握っていた。職人的な町工場は、お金がなければ卸業者に借りる、販売先を卸業者が決めると、資金面や販売面で卸業者に牛耳られていた。長原には、最初からこのシステムを壊そうとの思いがあった。卸業者を通さずに、直接販売の道を模索する。

業界の体質は道内各地に浸透していた⁽²¹⁾。販売店は生産者と直接取引をしようとしなかった。道内では売れない。それなら東京だ。営業に回り続けて、何とか興味を持つ店が現れる。創業1年目、運転資金にも事欠く状態、ついに売れた。他店からの注文も相次ぎ、首都圏進出に成功。頭越しに取引された卸業者からは、「インテリアセンターを潰してしまえ」の声も聞こえてきた⁽²²⁾。

さらに、デザインに関してはより先進的である。デザインを核にして創業する。それだけでも新しい家具屋の展開である。長原が創造する北欧風のデザインも受け入れられた。ところが、デザインを重視するゆえの限界が見えてきた。創業10年目の頃である。

外部デザイナーを登用する。時代の風を入れるために、この新手を取り入れた。いま会社に必要なものを経営者が考え、それに基づいてデザイナーを指名する⁽²³⁾。デザインこそが経営になった。デザイナーは世界中から選び、売上げに応じロイヤリティを支払う。「デザインに対価」。業界にない考え方だった。現在は、常時20名程度のデザイナーと契約している⁽²⁴⁾。

5. 躍進、そしてバブル崩壊

躍進の契機は東京にあった。しかし、東京でも簡単に売れたわけではなかった。月に1度は営業のために東京に行った。夕方5時の列車で北海道を発ち、翌日10時に東京に到着。1日中歩くが商談は成立しない。その繰り返し。当然、銀行の融資は得られず、妻名義のわずかな預金で、従業員の給料を支払う。綱渡りのような資金繰りであった⁽²⁵⁾。

試金石になったのが、新宿にある百貨店の最高級輸入家具を専門に取り扱う別館である。1ドル360円の時代、輸入品は相当に高い。そこに、ヨーロッパ家具を模した旭川産家具が、輸入品の半値で並んだ。ヨーロッパの雰囲気・品質を感じ取るに十分である。国産家具では満足できないが、輸入家具はあまりに高すぎて買えない、そういう顧客の心を捉えた。

ひとたび売れ始めると、すべてが順調に動き出した。有名百貨店からの引き合いが相次ぎ、創業2年目には、首都圏での販売基盤を築き上げる。そして、攻めの経営へと転じていく。椅子などの「脚物」から、工場を拡大してサイドボードなど「棚物」へと、製品構成を広げていった⁽²⁶⁾。

1971年のニクソンショックも追い風になった。円高が進んで、それまで輸出に回っていた上質のナラ材が手に入りやすくなったのである。長原会長いわく、大雪連峰の西側に育つミズナラは、世界最高レベルの材質である。道産ナラ材で作った高品質な家具を世界に輸出するという、ヨーロッパで抱いた野望が現実味を帯びてきた。

1978年、東京で創業10周年記念の家具ショーを開催した。展示会ではなく、外部デザイナーのデザインによる「新作家具ショー」であり、その斬新さは高い評価を受けた。翌年の売上げは急伸、その後も順調に伸びていった⁽²⁷⁾。おのずと目は海外へ向けられる。

海外への足がかりを築こうと、数回に渡り、アメリカ西海岸の見本市に出品した。この経験から、人が現地に駐在する重要性を感じた。そこで、見本市を主催した出品協会で、1980年に北海道家具の常設展示場をサンフランシスコに開設して、インテリアセンターから駐在員を派遣した。1984年には現地法人“CONDE HOUSE”を設立。本格的に海外展開を始めた⁽²⁸⁾。

すでに国内では「CONDE HOUSE」をブランド化して、1983年に、販売会社である「株式会社カンディハウス」を東京に設立している。その後、各地にカンディハウス、あるいは営業所を開設して、販売機能を高めていく。1990年の売上げは、過去最高の53億円⁽²⁹⁾に達するに至った。工場を新設して、豪華な独身寮も建てた。

ところがその絶頂の時期、後にバブル崩壊と呼ばれる日本経済の転機が訪れる。日本全体が不景気の波に飲み込まれ、急速に売上げが下降する。1991年に2億円の売上げ減⁽³⁰⁾。1992年は売上げが43億円⁽³¹⁾まで減少した。倒産の危機が目の前に迫っていた。

6. リストラを経て夢の実現へ

将来をシミュレートすると、2年で資金が尽きることがわかった。天国から地獄へ。窮地に追い込まれた。折からの円高で、輸入製品の価格競争力は高まっている。ヨーロッパとアメリカからの輸入実験を試みた結果、自社製品が20%割高になることが判明した。このままでは輸入物に負ける。総合的に判断して、2割の経営縮小が必要だとわかった。

そこからの動きは速かった。各地の販売拠点を見直し、安い家賃へと住み替える。製造部門でもコスト削減を徹底した。円高を逆手に、生産資材や消耗品など可能な限り輸入品に切り換える。アメリカの販売拠点は、日本への輸出拠点になった。タイから梱包用の段ボールまで輸入する。製品構成も生産コストの下がるものへと置き換える。あらゆる手段でコスト削減に取り組んだ⁽³²⁾。

人件費についても厳しい措置が取られた。代表取締役の給与40%減。他の役員20%減。一般社員の給与は据え置くも、賞与は従来の5ヶ月分から2ヶ月分へ減。定期昇給はストップ。これらは3年間続いた。「苦しい時代でした」と長原会長はしみじみいった。解雇や希望退職などは講じなかったが、自主退職により、340人いた従業員は280人に減っていたという⁽³³⁾。

金融面では、6つの取引銀行に対して長期借入金返済額の見直しを申し入れた。返済額を5年間10分の1に減額という条件で、全銀行を揃える交渉に6ヶ月を要している⁽³⁴⁾。

こうした素早いリストラクチャリングの甲斐あって、1992～93年の2年間は赤字経営⁽³⁵⁾であったものの、1994年には黒字へと立ち直った。この年の売上げは38億円⁽³⁶⁾。「あの会社は、もうもたない」とさえ囁かれていたが、何とか土俵際で踏み止まった。1997年、リストラを完了すると同時に、長原は会長となり第一線を退いた。

近年、同社は新たな挑戦を始めている。長原がかつて決意したヨーロッパへの進出だ。2003年から、イタリアのミラノサローネ、ドイツのケルンメッセといった世界最大級の国際家具見本市に積極的に出展する中⁽³⁷⁾⁽³⁸⁾、2005年1月、ドイツに現地法人「CONDE HOUSE EUROPE」を設立した⁽³⁹⁾。そしてこの年のケルンメッセを経て、2005年9月、ケルンに常設のショールームを開設。ついに旭川の家具メーカーが本格的にヨーロッパに進出した。

創業来の夢は実現されるのか。2005年6月、インテリアセンターは、CIおよびブランド戦略の新たな展開を図って、社名を「カンディハウス」に変更した⁽⁴⁰⁾。そしてカンディハウスは、ハイエンド（最高級）家具の領域でビジネスを再構築して、新たな気持ちで世界に挑んでいる。

Ⅲ. 日本メディカルプロダクツ —行動力と新素材を結合する—

不織布を用いたディスプレイ（使い捨て）製品を製造・販売する。不織布とは文字通り「織らない布」。編物でもなく紙・フィルムでもない、繊維同士を様々な方法で結合させたシートである⁽⁴¹⁾。軽くて通気性が良く、水をはじき細菌を遮断する。同社は、それを素材にした医療用・食品加工用・その他の領域で、マスク・キャップから防護服・防弾チョッキまで、3000種類を超える製品を提供している。品質への評価は高く、業界内で世界的な知名度を持つ⁽⁴²⁾。1988年に100%出資によるマレーシア工場を設立。「行動力と新素材の結合」が同社の中核にある。

1. 不可能こそチャンス、第一の創業

創業者で代表取締役会長の山本信男は、1934年に富良野で生まれた。父親は、農業、土木請負、雑穀商などを営んでいた。子供の頃から油絵が好きで、画家になりたいと思った時期もある。幼少時代、まわりにサラリーマンは少なく、農業主や自営業者が多かった。自分もいずれ何か事業をやるものだと思っていたという。当時はまだ潜在していた、山本のビジネスセンスを見抜いてか、中学校の校長が父親に「将来は、商売をやらせてはどうか」と進言していたという逸話がある。

学習院大学への在学中の昭和29年、父親が営んでいた事業が台風の影響で倒産した。大学を退学

することも考えるが、ゼミの先生の助言もあり、何とか無事卒業にこぎ着け、地元北海道に工場を構える大手製紙会社に就職する。だが、入社当時から独立意欲が強く、木材業界での独立をめざして、数年後には木材会社に転職した。

けれども当時、木材関連の企業の倒産が相次ぎ、それを目の当たりにして、木材での独立は断念した。そういう折り、旭川市内の産婦人科医院から、お産用ナプキンの製造を依頼される。在籍していた会社へ商品化を働きかけるが、「そんなもの売れるわけがない」と拒絶されたことで、逆に「これはチャンスだ」と考えて独立した⁽⁴³⁾。

母親の実家も商人の家であり、独立したい気持ちは子供の頃からあったようだ、と山本会長は振り返る。1966年、30歳の時に資本金50万円で「大日本紙綿」の名称で会社を設立。もちろん販売するのはお産用ナプキンだ。

製造依頼先を探していた時に、お産用ナプキンを製造・販売している、ある大手企業の社長に出会う。話しをするうちに、「君はおもしろい」と気に入られて、北海道地域の販売権をもらった。その社長が考えていた以上に、お産用ナプキンは売れまくる。北海道大学医学部、札幌医科大学などにも躊躇なく、アポイントも取らずに飛び込み営業をかける。その行動力に、ベビーブームも追い風となった。またたく間に、北海道内の圧倒的シェアを獲得した。

2. まぼろしの紙「不織布」加工への挑戦

1971年、市場を研究する目的で、200万円持ってアメリカへ渡った。以前勤めていた大手製紙会社には、退職後も研究会などで出入りしていた。そこでの勧めもあってフィラデルフィアで開催された不織布の展示会に出席する。

当時、不織布は「まぼろしの紙」と呼ばれていた。そこで出会ったのは、NASA（米航空宇宙局）が宇宙船の空気清浄装置のフィルター用に開発した⁽⁴⁴⁾、細菌遮断効率99.7%という新素材の不織布であった。それを素材に作られた、まだ未発表のマスクも見る。当然、日本にはない製品である。「おまえが売らるなら、供給してやる」。日本での、不織布製マスクの製造・販売をもくろみ、原料の不織布を大量に注文してきた。

けれども、製造する機械がない。不織布は、細菌遮断効率が高く、しかも通気性が良い。院内感染を防ぐ目的には最適の素材だが、加工がしにくい。縫製する機械を製作してくれる機械メーカーを探すか、「柔らかすぎて難しい」と軒並み断られる有り様だった。当時、不織布製マスクの機械による製造は不可能とさえいわれていた⁽⁴⁵⁾。

ところが山本は、またしても、これを逆にチャンスと捉えた。「自分で縫製機械を作ることができれば、大量生産で市場を独占できる可能性がある。」⁽⁴⁶⁾そう考えて、お産用ナプキンの販売で得た利益をつぎ込み、縫製機械の開発に没頭した。四六時中考え続けたという。その甲斐あり、顔見知り

の機械メーカーの社長を巻き込んで、ついに開発に成功。1972年、自動ミシン縫製マスクマシンの自社開発により、日本で初めて不織布製ディスポーザブル・サージカルマスクを製品化した⁽⁴⁷⁾。この縫製機械は同社の工場で、いまでも現役で稼働している。

自社開発の伝統はその後も続き、製品の種類を増やすたびに、山本自身が機械を開発していった。それは、他社の模倣を困難にして、同社の独自性という強みにも繋がっていく。山本会長は工場を案内しながら、「機械いじりも結構好きなんでね」といいながら機械を撫でた。

3. 第二の創業、OEM・自社ブランド確立へ

1973年2月、新たに資本金300万円で「メディパック株式会社」を設立する。そして同年10月、「日本メディカルプロダクツ」に社名を変更、武田薬品工業株式会社と「ホープス (hopes)」ブランド製品の販売・共同開発契約を締結した。武田薬品工業は縫製機械の開発段階から、何度も山本の所を訪問して、完成した後の業務提携を申し出ていた。販売：武田薬品工業、製造：日本メディカルプロダクツ。日本初となる商品が世に出る。

また1985年には、株式会社ホギ（現、株式会社ホギメディカル）と「HOGYメッキンガウンの縫製及び滅菌加工に関する委託業務覚書」を締結して、同社へ製品を供給し始める。このOEM供給（Original Equipment Manufacturing：相手先ブランドによる販売）は、その後、日本メディカルプロダクツにとって事業の重要な柱の1つとなっていく。

1992年3月、武田薬品工業の医療機器部門縮小のため、販売権利と商標「ホープス」を譲渡される。同年6月、北海道外では初の支店を東京に開設。さらに1995年、ホギメディカルとの業務委託契約を解除した。経営は苦しい局面に陥る。だが、OEM供給と表現すれば聞こえは良いが、表現を変えれば下請けということになる。この時点で、過大なOEMへの依存はやめて、自社ブランドを確立する決断をしたことになる。

その後、1996年に大阪支店の開設。続いて、北東北支店、福岡支店、青森営業所、仙台支店、名古屋支店と販売ルートを構築していき、自社ブランド製品を全国へ販売する体制ができあがった。すでに1988年には、マレーシアに現地法人を設立している。「マレーシア工場がなかったら倒産していた」。いまでは、そう山本会長がいうほど重要な生産拠点になっている。旭川・マレーシアで生産した製品を全国に販売して、近年連続11期以上、売上高の増大を続けている⁽⁴⁸⁾⁽⁴⁹⁾。

4. 人に依存した多品種少量生産

日本メディカルプロダクツが提供する不織布製品は、医療用マスク、キャップ、ガウン、オイフを核に、食品加工工場や精密機器製造工場向けのマスク、キャップ、さらに原子力発電用の防護服など実に多様である。自動短銃トカレフ対応の防弾チョッキ⁽⁵⁰⁾も製造する。また、東京消防庁から

の要請を受けて、救急隊員を血液感染から護る防護服なども作る⁽⁵¹⁾。「不織布で人を保護する」という視点で、製品の幅を広げてきた。

製品数は3000種類におよび、多品種少量生産を基本とする。その基盤にあるのが、人の手作業である。機械化して同一製品を大量生産する手法は、大手企業が得意とする。そこに資本力が小さな企業が挑んでも勝ち目はない。逆に、人の手作業を必要とする少量の生産は、大企業は苦手としている。機械化すべき工程は機械化しても、一部に手作業が必要な製品ならば、大企業との全面的な競争を避けることができる⁽⁵²⁾。

たとえば、手術の際に患者にかけるカバーである「オイフ」の製造。極めて清潔な状態が保たれた工場を見学した。多数の女性従業員が、きびきびと仕事をしている。不織布はロールになって巻かれている。それを伸ばして適切な大きさに裁断する。メスを入れる箇所には穴を開ける。管を固定するテープを取り付ける。これらが手作業で行われている。

規格品もあるが、7～8割は執刀医たちの求めに応じた特注品である⁽⁵³⁾。執刀医ごとの仕様書に基づいて、1つ1つ異なる製品を丁寧に仕上げていく。むろん、機械にはできない技である。しかも命に関わる製品のため、最新の注意が必要だ。出荷に向けてオイフを畳む作業も、病院によって畳み方に違いがあり、それに対応する。わずかな違いを尊重しないと日本の市場では受け入れられないという⁽⁵⁴⁾。

マスクやキャップなど、機械化が進んでいる製品もあるが、競争力の基盤は人の手作業・能力である。営業担当者は、顧客のニーズを吸い上げて全国を走る。手術用ならば、手術の現場に立ち会い、執刀医ごとのニーズをつかむ。クレームが発生すれば、すばやく対応する。人が人から獲得した情報を基に、製品を人の手で作る。そして人が改善していく。「お客さんって、みんなわがままでよ」。そのわがままを楽しむような、山本会長の笑顔が印象的であった。

5. 利益を追わずに競争に勝つ

うちは利益追求型企業ではないと公言する。利益を追求しようと思ったらそれはできる。ヒット商品を同じ値段で売り続ければ良い。そうではなく、長続きする商品を開発する、売れ筋を追わない、それが肝要だ。ヒット商品が出たら、それは社会が求めている製品だから、社会に還元するという考えで販売価格を下げる。結果として、後発企業は参入をためらう。ヒット商品で有頂天になっていたら倒産する。製品開発を常時行い続けることが肝心であり、一発のヒットに頼る経営は駄目だ。山本会長はこのように熱く語った。

経営学では、その時点での生産量と、過去からの累積生産量（経験）を最もこなしている企業がコストリーダーになると教える。スケールメリットと経験曲線効果が働くからだ。普通、商品がヒットしたら新規参入が始まる。しかし、量・経験の双方をこなす先発企業は、ゼロから参入する企

業よりコスト優位に立っている。価格はそのまま、その分の利益をエンジョイするのも可能だが、そうせずに価格を下げれば、その価格での新規参入はコスト的に厳しくなる。

常に仮想の敵と戦って、開拓した市場を奪われないようにする。そのために価格を下げて参入障壁を築き、シェアを高めていく。それが企業の競争力に繋がるのだという。また、大企業が参入するような大きな市場では勝負しない。大型機械を導入できる大企業の方が有利だからである。だから、市場規模が数100億円~1000億円以上といわれる生理用ナプキンや紙おむつには敢えて参入しない⁽⁵⁹⁾。小さな市場で、大きく勝負をする。

創業の契機となったお産用ナプキンは、貴重な教訓をくれている。お産用ナプキンはヒット製品だった。ところが、いまの少子化時代では競争力の源泉にはなり得ない。ヒットに安住すれば会社は終わる。「ヒット商品が一番危険だ、怖い」。そう考えるようになってからは、作画的に踊り場を作ってきたという。利益を追求するよりも、種まき、先行投資、製品開発に力を入れる。その結果、シェア65%や80%という製品が育ち、3000種類の製品をラインアップするに至った。

山本会長の口癖は、「頭でなくて、腹で仕事をしろ」だ。「売れそうになかったら、無理して売らずに、ただでくれてやれ」とも。いいたいことはおそらく、「目先の利益を細かく計算せずに、先を見た思い切りの良い仕事をせよ」である。無料で提供した製品が、サンプルの機能を果たして、後に売れるということが幾度とあったという。もちろん、いつもそうなるとは限らないが、頭で考えるだけではできない仕事が多いのは確かだ。

6. 旭川を拠点にワールドワイドな行動

「明後日から2週間、中国に行くんですよ」。訪問した時、いきなりいわれた。日本で売る製品を買い付けに行くのだという。先進国で製造された機械装置を、先進国で稼働させてもコスト的に合わない。だから企業の多くは、中国に機械装置を設置して製品を作る。そして安くできた製品を、日本や世界でワールドワイドに販売する。その波に絶対に負けないように、買いあさらねばならない。部屋に招き入れるなり、そう熱く語る。

主力商品の1つに手術用キットがある。これは1回の手術に必要な器材をセット化したもので、医療現場の迅速化・省力化を図るものだ。キットの中身は、注射器、トレー、ガーゼなど多種多様な製品群から成る。たとえば、それらキットの部材をワールドワイドに調達する。

自分で作るものはしっかり作る。買うものはしっかり買う。この2本立てが重要だという。製品によって、どの国が強く、どの国のもので十分間に合うか、間に合わすことができるかを、しっかり見極めないと生き延びることができない、と重みのある言葉が続く。

旭川で作る製品は、世界最高の品質と自負している。そういう最高品質が要求されるものは、旭川の工場で製造する。それに次ぐものを、マレーシアの工場で製造する。原材料の不織布やキット

の部材は、世界中から最適なものを調達する。まさに、旭川を核にワールドワイドに活動している企業イメージができあがる。

世界一の品質で、世界一価格の安いものを売る。常に世界を意識している。日本をリードする気持ちと、世界に絶対に取り残されないという意欲だけで保っているようなものだ。このように、山本会長の言葉の端々には「世界」という概念がやたらと登場する。

そして別れ際、次の言葉が印象的だった。「私は行動力があるから、いまは良い時代だと思う。私が旭川に閉じこもっていたら、もうこの会社はないでしょう」。

IV. 3社が与える示唆

以上のように、旭川の代表的な企業3社を、創業から現在までという時間枠で概観してきた。主に創業者の視点で、これまでの企業家活動を振り返ってもらい、それを整理してみた。3人の企業家たちの行動、あるいは3社の企業としての行動から、それぞれに学べることが多いに違いない。さらにここでは、これら3社を個別に見るにとどまらず、3社に共通する特質をいくつか抽出することで、何らかの示唆を得たいと思う。

1. 先取の気質で行動する

業界に先駆けてスクライプ技法を導入、生活の欧米化を見据えてデザインされた椅子を提供、細菌遮断効率99.7%の新素材で使い捨てマスクを製造など、時代に先駆けた技術・製品が会社の基盤を作り出している。3社に共通するのは、時代をリードしようとする気質と、それを実現する行動力だといえる。そしてそれは、いまでも引き継がれている。

新聞や書物などで、北海道地図の紹介記事を見かけると、「業界に先駆けて…」との表現が枕詞のように付けられている。特に、新技術に対する先取の気質が同社の基盤を成している。スクライプ技法やコンピュータマッピングの業界に先駆けた導入。津田会長は、今後さらに研究開発に力を入れたいというが、それも時代をリードする意思の現れだろう。

カンディハウスは、業界では婚礼筆筒が主な製品だった時代に、椅子に力を入れた。それだけでなく、そこにデザインという概念を持ち込んだ。さらに、デザインに対価を払うという、従来の業界にはない考え方をした。それは、同社を飛躍させる契機となる外部デザイナーの活用という新しい経営スタイルに結びついた。

いきなり、アメリカで新素材の不織布を大量に買い付けてきたのが、日本メディカルプロダクツの始まりである。原料はあっても、それを加工する機械がない。「不可能」といわれることを、逆に

「チャンス」と捉えるのが、同社のパターンである。日本初上陸の新型不織布を加工する、日本初の縫製機械を開発して躍進は始まった。

2. 全国・世界を見据える

これらの企業は早い段階で顧客を全国に求めている。北海道地図は、創業者自身が東京の役所に積極的に営業をかけたといっている。インテリアセンターは最初、北海道では全く売れずに東京で売れた。日本メディカルプロダクツは、OEMという手法で全国に売った。そして3社とも、創業15年前後から道外に拠点を構え始める。

北海道地図は、創業16年目の1969年に仙台支店、翌1970年に東京支店を開設している。現在の「道外」拠点は、国内9つの都市におよぶ。

カンディハウスは創業15年目の1983年に、地域企業との協業で、販売会社である㈱カンディハウスを東京に開設している。それ以前の1980年に、北海道家具のサンフランシスコショールームに駐在員を派遣しているから、むしろ海外への足がかり作りの方が早かったとさえいる。現在の「道外」拠点は、国内9都市、海外2都市におよんでいる。

日本メディカルプロダクツは、当初、国内はOEMでの販売であり、海外拠点の展開の方が早い。創業15年目の1988年、製造拠点としてマレーシア現地法人を設立している。国内では、武田薬品工業との業務提携を解除した1992年に東京支店を開設。ホギメディカルとの提携を解除した翌年の1995年に大阪支店を開設。現在の「道外」拠点は、国内6都市、海外1都市におよぶ。

3. 顧客との接点を重視する

上記の道外拠点は、いわゆる顧客との接点になる。単に販売するだけならば、卸業者や代理店、OEMでも役割は果たせるが、顧客との距離は遠い。ニーズ・クレームなど、顧客からの情報を経営に活かすには、顧客に近い現場を設けることが重要になってくる。全国に拠点を構えるのは、顧客の現場情報を迅速に経営に活かしていく姿勢の現れだといえる。

北海道地図の道外拠点は、全国地図をメンテナンスする以上の機能を持つ。同社は新しい技術を活用することが多い。顧客は技術に関する知識が不足しがちであり、それに十分対応する必要がある。受注する際も、相手のニーズを察知して提案、プレゼン、デモ、セミナーなどを充実させないと売れなくなってきたという。同社は、レディメイドの製品も提供するが、むしろ顧客と共にカスタムメイドの製品を作り上げるのを得意とする。

出荷額の70%以上が首都圏を始めとする道外⁽⁵⁶⁾であるカンディハウスも、全国にショールームを持つ意味は大きい。176ページにおよぶカタログ(2004年版)は充実していて美しいが、やはり実物には負ける。ショールームで見ると、家具の品質と共に、木の温かみまで伝わってくる。また、

当時の旭川家具業者のように、卸業者まかせでは顧客の情報を正確には把握しづらい。長原会長は顧客との接点を重視するゆえに、直接販売の道を選んだともいえる。

日本メディカルプロダクツの医療用製品は世界最高品質を誇る。手術の現場では、いまだ織った布製が主流で、市場を開拓する余地は大きい。オイフは執刀医ごとのニーズを満たした規格になっている。同社に製品開発部門はなく、手術の現場に立ち会う営業担当者が製品開発の役割も担う。従来の布製品と代替する市場が多く、現場の顧客ニーズを布より満たせるかどうかが重要になる。顧客との接点は重要な製品開発の現場でもある。

4. 差別化して小規模な市場を狙う

規模が小さい企業は、大手企業と意識的に競争を避けることが重要になる。大手企業は大量生産でコスト優位に立つ戦略が得意だ。ならば、地方の中小企業にできることは何か。3社が選んだのが、徹底的に差別化した少量生産である。

北海道地図は、「他社の2歩先に行く」というほどの、技術の差別化を図っている。常に最新の技術を取り入れて、製品の差別化に繋げる。技術は地図を差別化する手段である。正確で美しい地図作成力を基盤に、従来は一般市場に向けた量産品ではなく、官公庁向けの特注製品を得意としてきた。いまは民需の開拓にも力が入る。近年の地図業界におけるコンピューター化の進展は、絶えざる技術革新を要請しているようだ。

中国や東南アジア製の量産型の安価な家具に、国産家具は価格でかなわない。カンディハウスは創業当時から、デザイン・品質で差別化して、高級製品の領域で事業展開してきた。高価な原木を用いて、優秀なデザインに対価を払う。特注家具も特別でなく作る。少量生産。100年もかけて成長した木を切るから、100年は使える家具を作る、と長原会長。「作らない勇気が必要」という同社は、さらにハイエンドの差別化に挑戦している。

多品種少量生産を旨とする日本メディカルプロダクツは、小規模な市場へ、極めて高品質に差別化された製品を投入する。そして小規模市場の最大手の座を狙う。加えて、トカレフ対応の防弾チョッキなど、「不織布で身を護る」という企業戦略で、次々と製品を開発している。同社のマスクやキャップは、おそらく、その1個の価格は極めて安い。だが、その1個に最高の品質を作り込む。1つの市場が小さいから多様な製品をラインアップする。多様な小規模ニーズに最高の品質で応える。これが同社の競争力の源泉である。

5. 決定的に人に依存する

大手企業は、大量生産を可能にする大規模な設備投資で競争優位を築く。では、少量生産を旨とする規模が小さい企業の競争優位の基盤は何か。答えの1つは、柔軟な適応力を持つ高い水準の人

の能力である。単に大手企業の間隙を狙って少量を生産するだけではない。機械にできない、高度な人の能力で商品に付加価値をつける。

北海道地図では、コンピュータマッピングが主流になっても職人技が必要だと考えている。いわば、現代の職人である。求められるのは地図作りの技能だけではない。GISの進展で、コンピュータシステムの知識・技術も重要になった。中途半端な技能では、顧客の要求に応えられず、営業などできないという。採用人事では、全員が地図職人として入社する。そして、入社後6～9ヶ月間、仕事をせずに研修所で地図作りの基礎をみっちりたたき込まれて、やっと職場へ配属となる。人を重視するゆえの研修制度だといえる。

機械と人の共同作業。カンディハウスの工場を見学するとそう感じる。最新の機械が巧みに動き、機械では不可能な仕事を、人が丁寧にやり遂げ完成させる。機械と人の双方が、匠の技を発揮している。まさに「先進の手仕事」である。中核には人がいる。最高の品質や、特注・修理サービスが成り立つのは、人を中心としたシステムだからである。

日本メディカルプロダクツの工場では、人が機械という「道具」を使って製品を作っているというイメージを強く持つ。すべての工程で人が重要な役割を果たしている。細かい違いの特注品が多く、医療用では些細な間違いが命取りになる。製品のハード的な品質と、間違いのないソフト的な品質。その双方を、人が決定的に高めていく。

6. 地域を経営資源として意識する

地方で創業して、成長したら大都市に本社を移転する企業も多い。ところが、今回訪問した3社は、旭川を離れるつもりはないという。もちろん郷土愛もあるだろうが、それだけでなく、旭川という地域を経営戦略に組み込んでいるとも感じられる。

津田会長は、旭川はユートピアだと語る。おとぎ話でよく見る、山を越えて峠から遠くに見下ろす街並みのイメージが、盆地に位置する旭川にはあるという。自然が豊かで住みやすい。一度住んだらこれほど良い街はない。従業員も旭川を離れたがらない。他社に引き抜かれて移る心配がないから、教育・訓練に十分にお金をかけることができる。

長原会長は創業時、大雪連峰西側の世界最高品質のミズナラで家具を作って、世界に販売することを夢見た。地域を高級家具に不可欠な原木の良質な産地と位置づける。さらに、旭川で家具屋を営むことは、「旭川家具」という全国的なブランドを利用していることになるという。旭川に所在することで、ブランドという資源が獲得できるのである。木を切って生きることを罪深いことだと考え、ささやかだけれど、といいながら社有林を持ち、そこに1999年から、ミズナラやアカマツを毎年計1000本前後ずつ植樹している。

山本会長は、旭川の優秀な女性がいるから、わが社があるという。男性は旭川を出たがるけれど、

女性は必ずしもそうではない。だから旭川には優秀な女性が残っている。市内6工場の従業員350人の中心は女性で、約9割が正社員である⁽⁵⁷⁾。その人材に依存して、世界最高品質の製品を作り上げる。むしろ旭川であるからこそ、いまのような事業展開が可能になると考えている。

おわりに

本稿は、旭川の地場企業3社を見てきた。この3社を選んだのは、当初、私の直感としかいえなかった。本稿作成の基となる札幌の研究者との共同研究で、2004年に、旭川の企業を訪問調査することになり、私に企業の選定が任された。地域社会への貢献に繋がる研究にするためには、訪問する企業選びは重要である。その時、ひらめいたのが3社だったのだ。

九州から旭川に赴任して丸7年が過ぎ、その間、3社が新聞を始めとする各メディアや、経済界の方々との会話に登場する頻度は高かった。強い存在感があった。加えて、3社とも創業者が経営者として現役であり、創業当時の様子が聞けるのも私を惹きつけた。そういうことで、詳細に業績等を他社と比較検討したのでなく、「ずっと興味があった企業」という理由で選んだのである。

ところが創業者への最初のインタビューを終えた後、北海道が『元気の素』発信企業として道内50社を認定して、旭川からはこの3社だけが選ばれた⁽⁵⁸⁾。道は数値的な選定基準も設けていたが、私の勘も満更ではないと、一人悦に入ったのを記憶している。『北海道新聞』のデータベースで検索して3社の記事すべてに目を通したが、その数多い掲載も当初の勘を裏づけた。

さて、旭川を代表する「元気企業」は、期せずして、3社とも「もの作り」企業であった。3人の創業者はインタビューで3人がすべて、旭川はもの作りに向いていると、こちらが訊く前に自ら語った。だが現実には、旭川の製造業全般は低迷しているのである⁽⁵⁹⁾。

ある研究で、「優秀企業は先端業界に存在するという通念の嘘」が報告されている⁽⁶⁰⁾。つまり優秀企業は、成長性が低い産業にも存在するということだ。優秀企業は「冴えない産業」に属している場合も多い、とさえ表現されている。企業パフォーマンスの議論は、「産業競争力」よりも「企業競争力」に着目してなされるべきだ。今回紹介した3社はそれを支持する企業だといえる。

北海道地図は、普通の製品なら売上げが限られている領域。カンディハウスは、旭川では最も斜陽化している領域⁽⁶¹⁾。日本メディカルプロダクツは、近代的に自動化しようにもそれが難しい領域。このように3社とも、最先端とはいわずらい領域で事業を展開している。

その3社が元気企業であるのは、常に事業を変革していく「企業家精神・経営力」ゆえに他ならない。そこに見られるのは、量よりも質を追求する、絶えざるイノベーションである。その一端を論証しようと試みたのが本稿であった。ただ、今回は創業から現在までを概観したに過ぎない。

そこで本稿は、3社に関する研究のはじめの一步と位置づけたいと思う。訪問して、ますます3社の魅力に引き込まれた。それに現在、それぞれが課題を掲げて、それに懸命に取り組んでおられるように思える。今後、お許し願えれば再訪問して、新たな視点で3社を捉え、低迷する旭川経済に資するような論点を探り出したいと考えている。

最後に、忙しい中、我々のインタビューに快く応じてくださった創業者の方々、関係者の方々にお礼を申し上げる。時に不躰となるインタビューは、毎回、かなり長時間におよんだ。この場によることの無礼を詫びながら、心からの感謝の念を記して本稿を終えたい。

注

(*)本稿は、「北海道地図株式会社」「株式会社カンディハウス」「日本メディカルプロダクツ株式会社」を、2004年9月から2005年3月にかけて訪問して、各企業の創業者（3者とも現職は代表取締役会長）に行ったインタビューに基づいて作成したものである。ただし、正確性・客観性を期するため、新聞を始めとする様々な2次データと照らし合わせる形で論を進めている。また本稿は、北海道大学の濱田康行教授を座長とする「北海道エンパワーメント研究会（経済学チーム）」(2002年～2005年)の成果の一部が基になっている。訪問先企業の方々はもとより、研究会メンバーの方々にも大変お世話になった、この場を借りてお礼を申し上げたい。なお、3社の概要は以下のようになっている（2006年3月、各社のホームページを参照）。

【北海道地図株式会社】創業1953年9月1日、資本金7000万円、従業員数169名

【株式会社カンディハウス】設立1968年9月14日、資本金1億6000万円、従業員数350名。

【日本メディカルプロダクツ株式会社】設立1973年2月12日、資本金2億4892万円、従業員数400名。

(1)清成忠男『ベンチャー・中小企業 優位の時代』(1996年) 東洋経済新報社を参照。

(2)表1に見るように、支店を配する本店事業所の減少傾向に加えて、1996年から2001年にかけては、支店の減少も見られるようになった。特に、道外に本店を構える支店の減少が大きい。

表1 旭川市における本所・支所別の事業所数の推移

	1981年	1986年	1991年	1996年	2001年
本所・本社・本店	670	721	704	695	475
支所・支社・支店	2451	2764	3178	3186	3056
同一市町村に本所	1130	1096	1191	1102	1119
他の市町村に本所	724	853	999	1071	1032
他の都道府県に本所	595	815	981	1012	905

※「事業所・企業統計調査報告」総務省統計局より作成。単独事業所は含まれない。数字に齟齬があるが、原典のまま記載している。

(3)中村秀一郎『新中堅企業論』(1990年) 東洋経済新報社、p. 2を参照。中堅企業とは、「大企業にはなっていないが、中小企業の枠を超えて発展している第三の企業グループ」のことをいう。

(4)シュムペーター、J. A 『経済発展の理論（上）』塩野谷・中山・東畑訳（1977年）岩波書店、pp. 182-183を参照。シュムペーターによると、生産とは「われわれが利用するいろいろな物や力を結合すること」である。結合の変更は、生産物や生産方法の変更につながる。そういう、物や力の非連続的な「新結合」の遂行がイノベーションである。イノベーションの内容には、概略、以下のようなものがある。①新しい製品の導入、②新しい生産方法の導入、③新しい市場の開拓、④新しい原料や半製品の導入、⑤新しい組織の導入。

(5)『北海道新聞』1993年3月18日朝刊、全道版を参照。

(6)『同上紙』1994年12月16日朝刊、全道版を参照。

(7)『同上紙』1997年6月1日朝刊、全道版を参照。

(8)『同上紙』1993年3月18日夕刊、全道版を参照。

- (9)『同上紙』1997年6月1日朝刊、全道版を参照。
- (10)北海道新聞社編『北海道企業ファイル』(2005年)北海道新聞社、p.165を参照。
- (11)『北海道新聞』1995年11月3日朝刊、全道版を参照。
- (12)『同上紙』2002年10月20日朝刊、全道版を参照。
- (13)http://www.itc.or.jp/w_tool/jireiを参照。
- (14)北海道地図の製品である「カラフルマップ」を例にとると、中縮尺シリーズとして1/25,000、1/50,000、1/200,000、大縮尺シリーズとして1/2,500、1/5,000、1/10,000の各地図がラインアップされている。「空間情報ソリューション事業総合カタログ」北海道地図株式会社、p.9を参照。
- (15)「空間情報ソリューション事業総合カタログ」北海道地図株式会社、p.5を参照。
- (16)川嶋康男『椅子職人』(2002年)大日本図書、p.24を参照。この文献は創業者長原実の半生を綴ったものである。なお本稿では、インタビューを再確認するのに大いに活用させていただいた。
- (17)『北海道新聞』2002年7月28日朝刊、全道版を参照。
- (18)日本経済新聞社編『北海道の中堅180社』(1995年)日本経済新聞社、p.40を参照。
- (19)川嶋康男『椅子職人』(2002年)大日本図書、p.68を参照。
- (20)「インテリアセンター会社案内」p.6を参照。
- (21)川嶋康男『椅子職人』(2002年)大日本図書、p.71を参照。
- (22)『北海道新聞』1998年10月18日朝刊、全道版を参照。
- (23)長原実「わが社の経営を語る」『産研論集No.27』(2003年)札幌大学経営学部附属産業経営研究所、p.6を参照。
- (24)「同上論文」、p.6を参照。
- (25)川嶋康男『椅子職人』(2002年)大日本図書、p.74を参照。
- (26)『同上書』、p.77を参照。
- (27)『同上書』、p.84を参照。
- (28)米国進出の様子は、長原実「わが社の経営を語る」『産研論集No.27』(2003年)札幌大学経営学部附属産業経営研究所、pp.7-8を参照。
- (29)川嶋康男『椅子職人』(2002年)大日本図書、p.114を参照。
- (30)『同上書』p.115を参照。
- (31)『同上書』P.116を参照。
- (32)このコスト削減の様子は『同上書』pp.118-120に詳しく述べられている。
- (33)『同上書』p.123を参照。
- (34)長原実「わが社の経営を語る」『産研論集No.27』(2003年)札幌大学経営学部附属産業経営研究所、p.10を参照。
- (35)川嶋康男『椅子職人』(2002年)大日本図書、p.123を参照。
- (36)『同上書』、p.123を参照。
- (37)『北海道新聞』2004年2月17日朝刊、地方版を参照。
- (38)『同上紙』2005年1月1日朝刊、地方版を参照。
- (39)『同上紙』2005年1月30日朝刊、地方版を参照。
- (40)『同上紙』2005年6月1日朝刊、地方版を参照。
- (41)「日本メディカルプロダクツ会社案内」を参照。
- (42)北海道新聞社編『北海道企業ファイル』(2005年)北海道新聞社、p.212を参照。
- (43)『日経ビジネス』(2000年2月14日号)日経P B社、p.52を参照。
- (44)『北海道新聞』1994年1月7日朝刊、全道版を参照。
- (45)「日本メディカルプロダクツ会社案内」を参照。
- (46)『日経ビジネス』(2000年2月14日号)日経P B社、p.52を参照。
- (47)「日本メディカルプロダクツ会社案内」を参照。
- (48)北海道新聞社編『北海道企業ファイル』(2005年)北海道新聞社、p.212を参照。
- (49)「新北海道企業ファイル」『北海道新聞』2005年7月28日朝刊、全道版を参照。
- (50)『北海道新聞』1999年3月18日朝刊、全道版を参照。

- (51)『同上紙』1997年4月17日朝刊、全道版を参照。
- (52)こうした山本会長の考え方は、『日経ビジネス』(2000年2月14日号)日経P B社、『北海道新聞』2002年9月8日朝刊(全道版)、1995年10月12日朝刊(全道版)を参照。
- (53)『北海道新聞』2002年9月8日朝刊、全道版を参照。
- (54)『同上紙』を参照。
- (55)『日経ビジネス』(2000年2月14日号)日経P B社、pp. 52-53を参照。
- (56)北海道新聞社編『北海道企業ファイル』(2005年)北海道新聞社、p. 170を参照。
- (57)「新北海道企業ファイル」『北海道新聞』2005年7月28日朝刊、全道版を参照。
- (58)『北海道新聞』2004年12月1日朝刊、全道版を参照。
- (59)総務省統計局の「事業所・企業統計調査報告」を、1981年から2001年の時系列で見ると、旭川の製造業(産業大分類)は事業所数は1211事業所から957事業所へと、254事業所の減少。同じく従業者数は20336人から14690人へと、5646人の減少が見られる。減少率は、第一次産業を除くすべての産業よりもかなり大きい。
- (60)新原浩朗『日本の優秀企業研究』(2003年)日本経済新聞社、pp. 22-24を参照。
- (61)総務省統計局の「事業所・企業統計調査報告」を、1981年から2001年の時系列で見ると、旭川の家具・装備品(産業中分類)の事業所数は189事業所から135事業所へと、54事業所の減少。同じく従業者数は、2917人から1600人へと、1317人の減少が見られる。1981年の段階では、製造業の産業中分類で家具・装備品は、事業所数・従業者数とも、食料品に次ぐ規模を誇っている。だが20年間で大きく数を減らして、2001年では出版・印刷・同関連産業を数値的に下回った。それでも家具・装備品の数値は高く、旭川の代表的な製造産業であることは間違いない。ちなみに関連産業である木材・木製品は、事業所数で150から86へと64事業所の減少、従業者数で2894から946へと1948人の減少と、家具・装備品よりも一層減少している。旭川では、「木」を加工する産業が、最も斜陽化している産業だといえる。