

**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—**

学籍番号 201355

氏名 笹本香菜

提出年度 平成 25 年度提出

## 目次

第 1 章	はじめに	1
第 2 章	先行研究の検討	2
2.1	地域企業と地域	2
2.2	主体的な地域設定と企業家—Penrose の議論—	3
2.3	地域設定と戦略創造の関係性—地域ドメイン—	5
第 3 章	事例分析—六花亭製菓株式会社—	6
3.1	六花亭の歩み	7
(1)	豊四郎の企業家活動	7
(2)	豊の企業家活動	9
第 4 章	考察	11
4.1	企業家による六花亭の地域ドメイン設定	11
4.2	地域設定と戦略創造の関係性	12
(1)	地域ドメインを原点とした戦略創造	12
(2)	地域ドメインの柔軟な変化	13
(3)	企業ドメインとのリンク	14
4.3	まとめ	15
第 5 章	結論	17
	謝辞	18
	【参考文献】【主要事例資料】	18

## 第1章 はじめに

本論文の研究目的は、地域企業（regional company）<sup>1</sup>における主体的な地域設定（地域ドメイン）と戦略創造の関係性メカニズムを明らかにすることである。本論文では「地域企業にとって『地域』とはなにか」、また『地域』が地域企業の戦略にどのように関係するのか」という素朴な疑問を出発点としており、地域企業における地域設定がどのようにして地域企業ならではのリッチな戦略を生み出すのか、その関係性メカニズムの解明を目指す。

近年、地域企業への関心が高まっており、それに伴い地域企業研究が活発化している。これまで地域企業について扱われた研究は、特定地域における産業集積や産業クラスター、場やネットワークの形成についての議論が中心であった（e.g. 金井, 1995, 1999; 塩次, 1995; 鹿住, 2002）。一方で、個別の地域企業の戦略創造に注目した研究は限られており、特に地域企業における「地域」の捉え方に注目して戦略を分析するものは極めて少ないのが現状である。しかし、実際には外部との連携ばかりにこだわることなく、地域の資源を有効に活用し経営資源を充実化させるなど、地域に基盤をおく優位性を活かして独自の発展を遂げてきた企業も多く存在している（金井, 2006）。本論文では特に後者のような一企業の戦略創造に注目し、その企業がどのように「地域」を捉え、そのことが実際の戦略にどのように影響を与えるのかを議論する。

具体的には「六花亭製菓株式会社」という北海道を代表する製菓メーカーの事例分析を行う。北海道帯広市に本社工場を置く六花亭製菓は、18人の従業員とたった72.6㎡の広さの工場での経営という非常に小規模な零細企業からはじまり、現在では東京に支店を置かない製菓メーカーとして日本一の売上高を記録する<sup>2</sup>優良企業に成長した地域企業である。

本論文の構成は以下の通りである。まず、本章では問題意識および研究目的を提示した。第2章の先行研究の検討では、これまでの地域企業研究から地域設定の方法について整理したうえで、特にPenrose（1959）の議論を用いて地域企業にとっての主体的な地域設定の重要性について検討する。さらに、その際カギになる“企業家の存在”や“地域設定と企業ドメインとの関連”についても提示する。つづく第3章では六花亭製菓の事例分析を行い、第4章の考察で企業家による地域設定とそれに基づく戦略創造の実態を明らかにする。最終章となる第5章では本論文の結論を示したうえで、理論的含意および実践的含意について検討する。

---

<sup>1</sup> 地域企業とは、本社を特定の地域におき、主にその地域の多様な資源を活用したり、その地域独自のニーズを持つ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を活かしている企業を指すものとして考える（金井, 2006）。

<sup>2</sup> 『日経ビジネス』「戦略フォーカス 地場力で稼ぐ（最終回）六花亭グループ（菓子製造販売、北海道）人材力“おやつ”に結集」2006年2月27日号（第1330号）、p. 74。

## 第2章 先行研究の検討

本章では、まずこれまでの地域企業研究における問題点を指摘することで本論文の位置づけを明確にする。特に「地域企業の活動のうちどこに焦点があてられてきたか」「これまで想定されてきた地域設定の在り方」について整理する。加えて Penrose (1959) の議論を中心に「地域」という環境の主体的な捉え方について議論し、そのカギとなる企業家という存在に焦点をあてる。さらに、地域ドメインという概念を用いて、地域企業における主体的な地域設定と戦略創造の関係性メカニズムについて検討する。

### 2.1 地域企業と地域

本節では、地域企業と地域の関係について、これまでの地域企業研究ではどのように捉えられてきたのか、その特徴を整理する。

第1に、先行研究では地域企業と地域の関係性を捉える際、地域企業における地域の社会的発展の追求という側面が特に際立ってフォーカスされてきたということである。近年、地域活性化への関心が高まっており、それに対する地域企業の貢献に期待が集まりつつある。具体的には、地域の中小企業を中心とした産学官連携および産業集積や産業クラスターの形成などによる地域社会の発展が産業間ばかりでなく学界においても注目されている (e.g. 金井, 1995, 1999; 塩次, 1995; 鹿住, 2002)。山倉 (1993) によれば、地域戦略とは企業が地域社会における役割を策定することであり、その遂行のためには地域が抱える問題のうち何を取り扱うべきかを策定することが必要であると指摘する。すなわち環境問題、高齢化や福祉問題など様々な地域社会問題を解決していく中核的な主体として地域企業が注目されてきたのである。

しかしながら、地域企業が地域を考える時、地域の問題解決の観点もさることながら、やはり最も重要と思われるのは地域の中で「自社の活動領域 (ドメイン)」とはなにかを決定することである。つまり、社会貢献ではなく、あくまで本業の経営活動において地域を考えることが重要なのではないかと考える。地域企業の成長・発展は、いかにして地域から豊かな資源をインプットし、いかにして豊かなサービスをアウトプットするかということがカギであり、社会貢献活動ばかりでは企業の成長はありえない。本論文では、今一度、経営活動の主体としての地域企業と地域の関係に目を向ける。

第2に、従来の先行研究では地域企業の観点から地域を考える時、地域を所与のものとして想定する傾向にある。山倉 (1993) によれば、企業は特定の空間に立地することによって地域住民・地域社会との関係が形成され、それに対して適応することになると指摘する。さらに山倉は、企業が成長・発展するために必要な地域の資源は、それらを保有する地域社会によって供給されるため依存関係が生じており、その依存の度合いを和らげるためのパワー構造の在り方が論じられる。つまり、地域企業は地域に埋め込まれたものであり、様々な側面で制約をうけるものであると考えているのである。したがって、地域という環

境要素が戦略の制約条件になることはあっても、積極的に戦略と関連させて議論されることはなかったといえる。

しかし、地域企業の成長や発展を考えるうえで果たして地域を環境決定論的に捉えるものとして考えてよいのだろうか。Miles & Snow (1978) によれば、組織と環境の間には意思決定者である経営者の判断が存在し、経営者がその組織にとっての環境を創造・形成する側面があると主張する。さらに加護野 (2003) は、組織における行為者の対照的な認識スタイルとして環境決定論 (environmental determinism) と主体的選択論 (autonomous choice) のそれぞれに基づくものについて、前者は「環境を正しく認識し、その中で組織のポジションを見つけようとする (p.5)」ものであり、後者は「自分自身の目的や意思を出発点とし、それが実現できるように環境を変えようとする (p.5)」ものであると示している。加護野はこのような 2 つの認識スタイルの違いについて整理したうえで、企業が継続的に良い選択を行い成長・発展していくためには 2 つの認識スタイルの併用が必要と指摘するが、これまでの地域企業研究はどちらかといえば環境決定論的な地域設定を前提にするものに傾斜していた。

しかしながら、このように地域を所与のものとして見ていては、山倉 (1993) が示すように、地域企業が経営資源として得られる地域資源も限定的なものになってしまうなど、戦略を遂行するうえで地域は制約的な位置づけにしかならない。本論文では、経営活動の主体としての地域企業の成長・発展を議論するうえで、主体的な地域設定はこのような制約を脱却し新たな戦略の機会を生み出すエンジンになりうるものではないかと考えている。

以上で示したように本論文では、既存研究で見過ごされてきた個々の地域企業の経営活動に注目し、誰がどのようにして自社にとって有用な地域設定を行い、地域企業ならではの戦略を創造しているのかを明らかにする。

## 2.2 主体的な地域設定と企業家—Penrose の議論—

ここで主体的な地域設定を行う担い手となる者について、Penrose (1959) の議論に基づきさらに詳しく追及する。

Penrose もまた企業が主体的に環境を捉える側面に注目しており、そこからはじまる企業成長について質的かつミクロレベルな視点で分析を行っている。Penrose の見地からすれば、環境とはあくまで主観的なもので、且つ企業ごとに異なったものである。軽部 (2003) が Penrose の主張する環境について、単に企業の「ソト」からひとつの与件として与えられるものではないことを明示しているように、単純に企業外にある所与のものとしてそれに対し受動的に適応していかなければならないというような制約を与えるものではないといえる。つまりこの意味で環境は、企業の保有する経営資源をより効率良く活用できるように、また企業が成長を目指すために手を加えることができるものとして捉えられているのである。

そして Penrose の議論において最も注目すべきことは、「主体的に環境を捉える担い手」

として「企業家 (entrepreneur)」<sup>3</sup>という存在が想定されていることである。環境は企業家の心の中のイメージであり、先述したような主体的選択論に基づく認識スタイルによって確立される。つまり、環境は企業家という意思決定主体の主観的な判断や認識を通じて解釈されるものとして存在するのである。企業家によって主体的に設定される地域とは、単純に市町村や都道府県といった行政区画に限定されるものではなく、企業家の心のイメージとして構想・設定された地域なのである。また、企業家の主観的な判断や認識は、日々の事業活動から蓄積されうる知識や経験に基づき変化するものと考えられている。そのため、ある 2 つの企業がたとえ全く同一の地域に立地していたとしても、これらの企業はそれぞれ異なる地域を構想・設定するため、異なる成長や競争優位を実現することになると考えられる。

これまでの地域企業研究でも企業家の存在は度々注目されてきた。清成 (2010) は、広域的なプラットフォーム型組織による地域企業の連携を提起し、そこで新しいビジョンを構想し戦略創造を手掛けるイノベーターとして企業家の役割と企業家活動の重要性を主張している。さらに金井 (1999) では、場とネットワークの重層構造となっている地域をイノベーション・プラットフォームと捉え直して、社会価値の創造を行いながら地域産業の活性化につながるソシオダイナミクス・ネットワークの考え方を提起し、そのうえで複数の多様な場を連結する者としての企業家の役割が論じられている。以上からも明らかなように、これまでの地域企業研究では、あくまでも「地域の多様なステークホルダーを繋ぐ担い手」としての側面の企業家ばかりが多く取り上げられてきたのである。

Penrose の議論を踏まえてここで本論文が主張したいことは、地域企業が戦略創造を図るうえでの第一歩として地域という環境を捉える際、その「主体的な地域設定を行う担い手」としての企業家に注目すべきではないかということである。つまり Penrose が、企業家の心の中のイメージとして捉えた環境に基づいて企業家活動が行われることではじめて未利用の資源<sup>4</sup>から新たなサービスが顕在化すると指摘するように、地域を主体的に捉えることによっても見えていなかった地域資源の利用可能性や新たな活動領域が認識できるようになり、未利用の地域資源から新たなサービスを生み出したり、あるいは地域での新

---

<sup>3</sup> Penrose は、「企業家 (entrepreneur)」と「経営者 (manager)」という用語をあえて使い分けている。「企業家」という用語は、社内で企業者サービスを供給する個人ないしはグループを指しており、企業者サービスとは、「企業の利益に資するための製品、立地、技術上の重要な変化などに関する新しいアイデアの導入と承認、新しい経営管理者の獲得、企業の管理組織の根本的な改編、資本調達、拡張の方法の選択を含む拡張の計画の立案等に関連する企業の業務に果たす貢献」を示す。一方、経営者は企業者的なアイデアや提案の遂行と既存の業務の監督に関連する者を指している。本論文で追求する地域設定の担い手となる者は、自社にとって有用な環境として新たな地域観を主体的に設定していく者であり、Penrose でいう「企業家」の概念に近いことから「企業家」という用語を使用する。

<sup>4</sup> Penrose における未利用の資源とはあくまでも企業内部にある未利用の資源が中心である。しかしながら、企業家が主体的に環境を捉えることによって企業外部に点在する未利用の資源もまた、企業内で活用可能なものとして新たに認識・活用されうるのではないかと考える。

たな存在価値を見出したりなど、地域企業にとってより豊かな戦略創造が可能になるのではないかと考える。以上から本論文では、地域企業の企業家には「主体的に地域設定を行う担い手」としての側面が求められていると考えており、その企業家活動に焦点をあてる。

### 2.3 地域設定と戦略創造の関係性—地域ドメイン—

続いて、主体的な地域設定が戦略の創造にどのように影響するのか、その関係性について議論する。

第1に主体的な地域設定は、企業のドメインとして戦略を創造する際の原点になりうるのではないかと考える。そもそも地域企業を含むすべての企業は、有用な製品やサービスを提供し、且つそこから収益性を獲得していこうとする主体である。それらの課題を追求するための戦略を企業は常に打ち出していかなければならず、それらの課題をより効率よく追求するような戦略を創造するためには企業が「どのような企業であるべきか」「どのような企業になるべきか」を明らかにする必要がある（榊原, 1992）。このような問いかけによって構想された活動領域は企業ドメイン（domain）とよばれ、戦略創造の原点になるのである。

他方、Thompson（1967）や桑田・田尾（1998）は、企業と環境の「境界」としてのドメインの重要性を指摘する。ここでのドメインは組織均衡に参加する参加者（消費者、労働者、供給業者など）、参加者から組織が受け取る貢献、組織が参加者に支払う誘因によって決定される。これに基づいて組織と環境の在り方を構想することによって、いかにドメインの内にある資源から適切な活動を抽出するか、あるいはドメインの外にあるものに対していかに働きかけてドメインに取り込むかという戦略創造のためのエッセンスを得ることができるのである。

地域企業の場合、主体的に地域設定を行うことがまさにこのドメイン設定にあたる。自社にとっての地域をどのように捉えるのかを明らかにすることによって、地域企業という組織に参加する地域のステークホルダー、地域から地域企業が受け取る貢献、地域企業が地域に支払うべき誘因を決定づけられる。このようにして設定された地域企業のドメインを、本論文では「地域ドメイン（regional domain）」と呼ぶこととする。以上のことから、地域企業の戦略創造には、自社にとっての活動領域である企業ドメインと地域ドメインという2つの意味でのドメインを構想・設定することが重要であるのではないかと考える。

第2に、地域ドメインの設定と戦略創造の間に相互作用のメカニズムが存在するのではないかと考える。加護野（1989）では、戦略は将来の「構想」であると同時に過去を振り返った時に見える具体的な「アクション」の連鎖でもあり、それらは互いに影響を及ぼしあっていると指摘する。加護野によれば、構想は実際に実行されるアクションの背後にあるものとしてひとつの指針になるとともに、アクションをとったあと事態の変化に対応して構想自体が変化することもあるという。つまり、構想が戦略創造の引き金となり、アクションの連続の中で構想が修正されていくという相互依存的なメカニズムが重要な

である。ここで「構想」とは、こういう企業になりたいという夢やビジョンであり、人々に方向性や心理的コミットメントを与える戦略創造の原点になるものとして、先述したドメインの性質や機能と相似している。加護野のいう「構想」を地域ドメインに置き換えて考えてみると「地域ドメインを設定することで、それを指針とした具体的な地域活用の戦略が創造され、地域ドメインの存在価値（地域企業としての存在価値）が見出される。また、実際のアクションが振り返られた時、地域ドメインが修正されるなど何らかの変化がもたらされ、新たな戦略創造の引き金となる」という具体的な相互作用のメカニズムが想定できる。

重要なのは、このようなメカニズムは環境決定論的な地域設定の観点では決して成り立たないということである。特に地域ドメインが変化するというプロセスは、主体的な地域設定を想定するからこそ導き出される。本論文では、戦略創造との関係性メカニズムを追うことで地域企業における主体的な地域設定の重要性を再度指摘したい。

### 第3章 事例分析—六花亭製菓株式会社—

本章では、六花亭製菓株式会社（以下、六花亭製菓）を具体的事例として分析する<sup>5</sup>。

六花亭製菓は1933（昭和8）年創業、北海道帯広市に本社工場を構える、和洋菓子製造販売および美術館運営を行う企業である。従業員は2012年4月1日時点で1217名が在籍しており、その構成は851名が正社員で366名がパートである。なお、2013年3月期の売上は181億円であり、いまや六花亭製菓の名は「北海道を代表する製菓メーカー」として広く浸透し、地元の人々だけに限らず多くの人々に愛されている。

それにもかかわらず、六花亭製菓における店舗網は、帯広をはじめ、釧路・函館・旭川・富良野・札幌・札幌近郊などに限られ、北海道内のみでの店舗展開は注目すべき特徴である。加えて、工場は帯広と、帯広から約30キロ離れた中札内のみで立地しており、本社工場・三〇（さんまる）工場・六花の森工場で生産の全てをまかなっている。すなわち六花亭製菓は、お菓子づくりにおいて徹底的に十勝・帯広や北海道という地域にこだわりをもっている地域企業といえる。また、十勝を中心に文化事業に力をいれていることも有名で

---

<sup>5</sup> 本論文では、単一企業について定性的データの収集による事例分析を行う。企業家の心のイメージとして存在する地域ドメインは、歴史的背景や社会的背景に影響を受けながら継承・創造されてきた側面があると考えられ、スナップショットのようにある一時点を見ただけでは本質を掴むことは難しい。さらに、企業家の心のイメージを定量的に捉えることもまた困難である。したがって本論文では、単一企業の定性的データを集め、過去の文言や戦略などから企業家の考える地域ドメインを抽出し、戦略創造との関係性の解明を目指す。なお六花亭製菓に対する調査は、本社工場見学、インタビュー調査、伝記、雑誌記事、新聞記事の収集などによって行われた。インタビュー調査は、現代表取締役社長である小田豊氏に対するインタビューを計4回実施した。インタビュー内容は、同社の歴史や経営スタイル、地域との関わりを中心とした聞き取りといった内容であった。また、地元誌を含む雑誌記事と新聞記事を多数入手した他、先代社長である小田豊四郎氏の手記などの内容を編集した『一生青春一生勉強』（六花亭製菓株式会社編、1993）も入手し、歴史的事実を詳述する資料として特に参考にしている。

ある。具体的には美術館施設の企画・運営をはじめ、コンサートの定期開催、子どもの詩誌『サイロ』の発行、店舗を活用したコンサートホールの設営などを社会貢献活動としてではなく一事業として積極的に展開することで、地域に対する文化的貢献が達成されている。このように、六花亭製菓が打ち出す戦略の背景にはいつも「地域へのこだわり」や「独自の地域観」が存在すると考えられる。

### 3.1 六花亭の歩み

以下では、六花亭製菓のこれまでの歩みについて、特に地域との関係に着目しながら企業家ごとに振り返る<sup>6</sup>。(1)では、創業期から成長期にかけて六花亭製菓の基盤を構築した六花亭製菓先代社長・小田豊四郎氏（以下、豊四郎と記述する）の企業家活動に焦点をあてる。続く(2)では、豊四郎が築いた六花亭製菓の基盤に基づき成長期から成熟期にかけての経営を担当する現社長・小田豊氏（以下、豊と記述する）の企業家活動について整理する。

#### (1) 豊四郎の企業家活動

そもそも六花亭製菓は、札幌千秋庵からのれん分けを許されて1933（昭和8）年に創業された「札幌千秋庵 帯広支店」にはじまる。創業者は豊四郎の叔父である岡部勇吉氏で、現在の六花亭製菓本店の位置にあった建物を買収し始められた。そして、雑穀商を営んでいた豊四郎の父がハッカの相場で失敗し破産に陥ったことをきっかけに、同年当時17歳であった豊四郎も札幌千秋庵に住み込みで働き始め、お菓子づくりを学ぶようになった。豊四郎は札幌千秋庵の会長に厳しくも熱心にお菓子づくりを教えられ、その過程で「私も自分の道楽はお菓子づくりだと言い切れるようになりたい」と生粋の菓子職人としての人生を心に決めたという。

1937（昭和12）年帯広千秋庵を経営していた叔父が病に倒れると、帯広千秋庵の閉店の話が浮上した。ところが、札幌千秋庵を経営する豊四郎の叔母岡部トヨ氏が、甥である豊四郎に帯広千秋庵の経営を任せることを提案し、約4年という短い修行経験ではあったものの帯広千秋庵経営の引き継ぎが決定する。引き継いだ当時の帯広千秋庵は、従業員は18人、工場は72,6㎡と記録されており、帯広市内の同業者と比べてみても非常に小規模であった。さらに当時の帯広市は、人口約38,000人（約6,500戸）という小さな町で、現在とは違って駄菓子とは異なるお菓子を食べるような家庭は比較的裕福な家庭に限られており、お得意様の弁護士や医者、社長宅などに御用聞きを行ったり、葬儀屋に通夜のお菓子の注文を取りに行ったりというようないわゆる自転車操業の状態になっていた。そしてこのような帯広千秋庵にとって厳しい状況がしばらく続いた。

しかし、その後、戦争の影響による物価統制令を見越して砂糖を大量購入したことが、自転車操業から抜け出すきっかけとなった。取引先の助言を受けて砂糖を大量購入してお

---

<sup>6</sup> 六花亭製菓の歴史的な歩みは『一生青春一生勉強』（六花亭製菓株式会社編、1993）が詳しい。本項では主にこれを中心に六花亭製菓における地域へのこだわり・捉え方の歴史的背景を探る。

いたところ、その直後に物価統制令が実施されたのである。他の菓子店で砂糖不足が深刻化する一方で、優位にお菓子を作ることが可能であったために作った分だけお菓子が売れるような順調な経営が続いた。さらに、第二次世界大戦の影響で豊四郎が戦争に召集されたり、工場疎開のため工場も解体されてしまったりなど一時経営難に悩まされることもあったものの、豊四郎が復員して帯広千秋庵は営業を再開されてからは、はちみつや卵、牛乳などを用いて統制品の使用を避けた商品（アイスクリームやカボチャ饅頭）を製作することで、物資が不足する中でも好調な売れ行きと地元住民の信用を得ていった。そして1952（昭和27）年、最初のオリジナル商品「ひとつ鍋」の発売によって帯広千秋庵の経営はさらに軌道にのることになる。「ひとつ鍋」は十勝開拓の祖・依田勉三<sup>7</sup>の「開墾のはじめは豚と一つ鍋」をテーマに開発された鍋型の皮に餡をいれた最中（もなか）で、帯広の開基70周年・市政施行20周年記念式典の記念品として依頼され、商品化された。豊四郎はその後もオリジナル商品の開発に力をいれ、十勝らしさを盛り込んだ独自のデザインやネーミングがなされた商品は、次々とヒットしていった<sup>8</sup>。このようにして「地元の人のためのお菓子づくり」という企業ドメインが豊四郎により徐々に確立していった。また、豊四郎は1961（昭和36）年に十勝在住の自然画家・坂本直行氏に依頼し、エゾリンドウ、カタクリ、スズランなど北海道の草花が描かれた「包装紙」を使用するようになる。この包装紙はいまや六花亭製菓の象徴というべき経営資源であり、花柄といえば六花亭製菓というイメージが人々に浸透していった。

また、1965（昭和40）年には本店が改築され、1968（昭和43）年に工場新築にあたりチョコレート生産部門が設立、チョコレートの製造が開始された。チョコレート生産部門設立当初から、雪景色をイメージした「ホワイトチョコレート」が製造されていたものの、当時あまり見慣れない白いチョコレートはなかなか人々に受け入れてもらえず、一般的なものや黒や茶色のチョコレートと比べるとその需要の差は明らかであった。ところが、日本国有鉄道が始めた個人旅行推進のためのキャンペーンによって北海道旅行がブームとなったことで事態は一転する。「カニ族<sup>9</sup>」と呼ばれる貧乏旅行の大学生が多く訪れるようになり、「白いチョコレートがある」という噂が口コミで広がって、1971（昭和46）年頃までには、六花亭製菓の代表的ヒット商品のひとつとなっていたのである。しかしながら、翌年1972（昭和47）年頃になると、すでに業界内には帯広千秋庵のホワイトチョコレートが大ヒットしているという噂が広まっており、競合他社が相次いで類似したホワイトチョコレート

---

<sup>7</sup> 1831（明治14）年の第1回の渡道以来約40年の全生涯を十勝開拓の為に捧げた十勝開拓における恩人として、帯広・十勝の人々になじみ深い人物である。

<sup>8</sup> 十勝の柏の樹海のイメージから柏の葉の模様が入ったバターせんべい「郭公の里」、吠に入った甘納豆「らんらん納豆」、馬鈴薯をかたどった饅頭「男爵」、レンガ積みサイロをかたどったサブレ「リッチランド」、十勝のバターを使ったマドレーヌ「大平原」などを発売する。これらは、十勝の風景や十勝にまつわるエピソード、なじみのある歌などを意識したデザインやネーミングになっている。

<sup>9</sup> 大型のリュックサックを背負った旅装をしたバックパッカーの人たちのことを、当時「カニ族」と呼んだ。

を製造し始め、その数は約 30 社にのぼった。そして他社が販売する類似品の中には粗悪な商品も多く含まれていたことで、身に覚えのない苦情が殺到するという問題が発生し、その影響は本家である札幌千秋庵にも及ぶようになってしまったのである。この事態を打破するために、豊四郎は全道で販売することを考えたのだが、今度は千秋庵同士の商圈問題が浮上してしまう。これを受けて豊四郎は 1976（昭和 51）年に関連会社「ふきのとう」を設立して製販一貫体制を整え、千歳空港内にある売店でホワイトチョコレートの販売し始めたものの、やはり札幌千秋庵から「千秋庵ののれんを使うならば十勝管内から出ては困る」との申し出が生じるなど商圈問題はさらに悪化していった。

この事態に豊四郎は悩みながらも、すでに札幌をはじめ全道各地からお菓子の注文が寄せられていたことや、交通網が発展して経済圏が拡大したことなどを理由に 1977（昭和 52）年、ついに千秋庵ののれんを返上することを決意する。そこで新しくつけられた社名が、現在の六花亭製菓である。豊四郎は「北海道のお菓子屋になれ」という願いを込めて、北海道の代名詞である雪の別称「六花（りっか）」という言葉が用い、“りっか”よりも“ろっか”の方が読みやすいという理由から「六花亭（ろっかてい）」と名付けた。また、「マルセイバターサンド」はこの社名変更を記念して作られたお菓子で、クリームには社名変更のきっかけとなったホワイトチョコレートが使われ、包装には依田勉三が晩成社の牧場で作っていたバター缶のラベルデザインが使用されている。この暖簾返上と社名変更をきっかけに、六花亭製菓は徐々に「北海道を代表とする製菓メーカー」として躍進していくことになる。

以上で見てきたように、豊四郎の企業家活動は現在の六花亭製菓の基盤を構築するものであり<sup>10</sup>、且つ生粋のお菓子職人としてお菓子づくりという本業を通じ帯広（十勝）という地域と結びつきを強めるものであった。

## （2） 豊の企業家活動

現社長である豊は先代社長である豊四郎の長男で、1995（平成 7）年から社長として六花亭製菓の経営を担っている。

経営交代自体は遅いものの、豊は 1972（昭和 47）年 6 月には修行先の鶴屋吉信から帰社しており、帰社後は現場の仕事には就かず即座に副社長の職に就任している。これについて豊四郎は「豊が副社長に就任してからは、経営のいろいろな部門はほとんど副社長が処理していきました<sup>11</sup>」と記しており、早い時期から六花亭の戦略にかかわり即戦力として活躍していたことがうかがえる。したがって 1977（昭和 52）年に暖簾返上・社名変更が行われ、1978（昭和 53）年には札幌そごうに出店することで晴れて札幌進出を果たしているが、その際の店舗戦略にも豊が深くかかわっていると思われる。さらに 1982（昭和 57）年には

<sup>10</sup> 現社長はこの「六花亭（社名）」、「マルセイバターサンド」、そして先述した「包装紙」を「先代（豊四郎）が残してくれたもの」と位置付けている（2012 年 1 月 19 日、小田豊社長インタビュー）。

<sup>11</sup> 六花亭製菓株式会社編（1993）『一生青春一生勉強』, p.157。

創業 50 年目を迎えるが、豊四郎によればこの少し前から「六花亭の経営については仕事にも慣れた副社長の発言が強くなってきました<sup>12)</sup>」とあり、実際に豊が主導となって戦略創造が展開されていることがわかる。

豊主導になってからは、十勝を拠点に北海道全体を見据えるような経営が展開されるようになる。たとえば豊は生産・販売体制について積極果敢な設備投資と店舗展開を行っている<sup>13)</sup>。まず生産体制だが、北海道での販売を見据えて生産性の向上・合理化を目指し、1978（昭和 53）年には帯広工業団地を入手した敷地 9670 坪に 1500 坪の工場を設立する。さらに翌年 1979（昭和 54）年には、帯広第 2 期工事として製餡工場を新築、1988（昭和 63）年には和生・洋生工場を第 3 期工場として新築するなど、とめどなく増産体制を積み上げてきた。1998（平成 10）年には帯広近郊の中札内にも新たに工場を設立し、より一層の量産体制を図っている。一方販売戦略としては、それまでは帯広市内の大型店（デパート・スーパー）のテナント出店が中心であったが、札幌のデパートへの進出<sup>14)</sup>の他、新千歳空港での販売、円山店や真駒内店に代表されるような直営店<sup>15)</sup>の設立にも力をいれるようになり、札幌の他にも釧路、函館、旭川や富良野など北海道全域に店舗網を広げている<sup>16)</sup>。2014（平成 26）年には新たな札幌の拠点となる店舗として札幌駅周辺に直営店の設立を予定しており、その勢いは今もなお衰えることを知らない<sup>17)</sup>。加えて、販売スタイルも帯広（十勝）のように贈答用だけではなく家庭手軽に食べてもらうようなおやつ菓子としての浸透を目指し、ばら売りを中心に販売員数を押さえてセルフサービス方式で販売するスタイル（「花六花」）を確立していくなどの動きも見られた。

さらに六花亭製菓では発売開始から四半世紀以上が経った今でも「マルセイバターサンド」が安定した人気を誇っているが、それに代わる新たな主力商品を生み出すべく、商品開発も精力的に行われている。具体的には「雪やこんこ」や「ストロベリーチョコ」、「マルセイキャラメル」などが新たに開発され成長を続けている。これらの商品も豊四郎と同様に地域をイメージさせるようなデザイン・ネーミングがなされており、そのことが安定的な人気に繋がっている。ここで注意したいのは、豊四郎との相違点として帯広や十勝に

<sup>12)</sup> 六花亭製菓株式会社編（1993）『一生青春一生勉強』, p.170。

<sup>13)</sup> ここで示すような設備投資や店舗展開は豊の積極果敢な経営姿勢が背景にはある。豊は資金調達のために 1992（平成 4）年にドイツマルク建普通社債を 1200 万マルク発行し、1996（平成 8）年には日本初の銀行保証付ユーロ円建普通社債を 10 億円発行するなど、地方のメーカーらしからぬ先進的な資金調達を行っている。

<sup>14)</sup> 2006（平成 18）年までに札幌市内のすべての百貨店に出店を果たしている。

<sup>15)</sup> 札幌市内で初めての独立店として円山店を 1986（昭和 61）年に開店する。北洋銀行頭取の住居を買い取った建物は、落ち着いた雰囲気のある建物として好評を得ており、当時札幌の拠点となる店舗となった。続いて 1991（平成 3）年に開店した真駒内店は外壁が蔦で覆われた独特のデザインであり、その他の六花亭直営店にもその地域のイメージに合うようなデザインが施されていることから豊のこだわりがうかがえる。

<sup>16)</sup> 六花亭製菓の店舗数は現在、帯広地区に 16 店舗、札幌地区及び札幌近郊に 40 店舗、釧路地区に 5 店舗、函館地区に 4 店舗、旭川・富良野地区に 3 店舗が展開されており、計 68 店舗を有する（2013 年 4 月時点）。

<sup>17)</sup> 2013 年 9 月 24 日、小田豊社長インタビュー。

限らず北海道という地域を連想させる商品づくりが行われていることがある。たとえば、「雪やこんこ」という商品はビスケットの表面の模様は冬の夜空から舞い降りる北海道の雪を表現しており、帯広だけでなく北海道の人々に広く親しみを持ってもらえるような工夫がなされている<sup>18</sup>。このように広く北海道も意識した商品開発も活発に行おうと、新たな発想を取り入れるために個人から組織へとシステム化された商品開発を目指して、1995（平成7）年に新商品開発のための機関「六花亭研究所」を設立している。菓子職人だけではなく、社員の様々なアイデアや試みのなかから新しいヒット商品を生み出す仕組みが敷かれるようになったのである<sup>19</sup>。

以上のように豊主導の経営が始まるとともに、十勝で話題性のある商品を販売していた小さな菓子店は、北海道を舞台に「北海道を代表する製菓メーカー」として躍進していったのである。

## 第4章 考察

### 4.1 企業家による六花亭の地域ドメイン設定

前章では六花亭製菓の歴史を通じて、2人の企業家の「地域へのこだわり」や「どのような地域が想定されているか」について触れてきた。本節では再度2人の企業家がどのような経緯で地域を意識するに至ったか、そして彼らが設定した地域ドメインの内容を整理し、主体的に地域が設定されていることを指摘する。

第1に、豊四郎が想定している地域ドメインとしては、店舗展開や商品のデザイン・ネーミングなどを踏まえると主に「帯広（十勝）」が想定されていると考える。そもそも豊四郎が地域を意識するようになったきっかけには、単純に帯広千秋庵が前身であったことだけではなく、ある人物との出会いが大きく影響している。その人物とは、当時関西大学名誉教授であった山崎紀男氏である。1951（昭和26）年、帯広市で行われた山崎氏の講演会に参加した豊四郎は「知らない町に行ってその町を代表するようなお菓子を食べると、大体その町の文化の程度が分かる。お菓子は文化のバロメーターである」や、「お菓子屋というのは食文化の最先端に行くのだから頑張りなさい」という言葉を聞き、当時帯広にはまだ銘菓として自慢できるようなお菓子がなかったことから「帯広を代表するような銘菓をつくらなければならない、帯広の食文化の向上に貢献することが、私の生涯を通じて唯一の役目である」ということを意識するようになったという<sup>20</sup>。この出来事をうけて豊四郎は「帯広をお菓子の街へ」という夢をもち、お菓子づくりという本業を通じて地域社会に貢献することを基本方針に「地元の人のお菓子づくり」が徹底するようになるのである。このことから、豊四郎は特に「帯広（十勝）」という地域を自社にとっての地域ドメイ

<sup>18</sup> 2013年9月24日、小田豊社長インタビュー。

<sup>19</sup> また、このような試みは包装や広告でも行われており、現在ではグラフィック関係は全て社員が製作している。

<sup>20</sup> 六花亭製菓株式会社編（1993）『一生青春一生勉強』, p.89。

ンとして設定していたと考える。

第2に、豊は豊四郎の「お菓子は文化のバロメーター」という考え方や「地元の人のためのお菓子づくり」というドメインとともに「帯広（十勝）」という地域観を引き継ぎながらも、同時に「北海道」という地域ドメインを新たに設定していると考えられる。それは豊自身「地元への想いや北海道のお菓子であることのこだわりを減らしてまで、北海道外へ出て売上拡大を追求するつもりはありません<sup>21)</sup>」というように、「北海道」のお菓子としての認識を自ら明言していることから明らかである。また、この発言からわかるもうひとつのことは「地元」つまり「帯広（十勝）の人たち」の人への想いに軸足を置くことを引き続き大切にしており、その意味で豊のいう「北海道」は「帯広（十勝）から見た北海道」と言える。つまり、これもまた豊という企業家の心の中のイメージとして主体的に構想された地域ドメインということができる。

以上から明らかなように、六花亭製菓では「帯広（十勝）」という地元に対する思いを創造・継承しつつ、新たに「北海道」を構想した戦略を打ち立て成長を図るというように、それぞれの企業家によって主体的に地域の設定がなされてきたといえる。

#### 4.2 地域設定と戦略創造の関係性

既に示したように、六花亭製菓では「帯広（十勝）」や「北海道」などのように地域ドメインが設定されているが、それが引き金となり実際の戦略が創造されていることを発見した。そして、その戦略によってもたらされる貢献によって、地域企業としての存在価値が生み出されていたのである。また、地域ドメインを原点とした戦略創造を振り返った時、事態の変化に応じて地域ドメインにも変化がもたらされ、それがまた新たな戦略創造の引き金となっていることも発見した。以下ではその一連の流れを順に追っていく。

##### (1) 地域ドメインを原点とした戦略創造

第1の発見事実は、地域ドメインを原点とした戦略創造が図られているということである。ここでは特に豊四郎の戦略創造に着目してみる。前節で述べた通り、豊四郎は地域ドメインを「帯広（十勝）」におき、さらに山崎紀男との出会いから本業を通じた地域貢献という視点を明確にもっていた。つまり豊四郎における地域ドメインに基づく戦略創造は、お菓子づくりに関するものがメインになる。

具体的には地域らしさを組み込んだ商品開発である。豊四郎のもつ「帯広（十勝）」という地域観を指針とし、そして他の職人ともその地域観を共有しながら「ひとつ鍋」や「マルセイバターサンド」など地域を連想させるデザインやエピソードを結びつけた商品開発を次々で行うことで、時代を経ても消費者に愛され、生き残っていくお菓子として新しい価値を創造できることを豊四郎は確信していった<sup>22)</sup>。また、豊四郎は「帯広をお菓子の街へ」

<sup>21)</sup> 『季刊「企業経営」』「インタビュー 六花亭製菓株式会社 代表取締役社長 小田豊」2010年号（第109号）、p.33。

<sup>22)</sup> また、それに伴って、お菓子に加えてお菓子を包む「包装紙」にもまた地域を感じさせるも

という夢を胸にこのような戦略をとってきたが、実際に帯広・十勝は、街を歩けばお菓子の入った紙袋を手提げた人が目立つ土地柄であり、病院の見舞いの際にも花束よりお菓子を持参する人が多いというほどお菓子文化が根付いていて<sup>23</sup>、このような帯広・十勝のお菓子文化の形成には六花亭製菓の上記のような取り組みが一躍を担ったと考えられる<sup>24</sup>。

以上のエピソードから明らかなことは、「帯広（十勝）」という地域ドメインを設定することによって、「地元の人のお菓子づくり」というドメインが確立され、「帯広（十勝）」という「独自の地域観に基づいた商品開発」という後にも引き継がれる戦略の骨格が創造されたことである。つまり、地域ドメインを設定することによって、今まで認識していなかった地域資源の活用の在り方（＝帯広・十勝にまつわるエピソードや歌などの地域資源を自社で活用可能な資源として認識、商品や包装紙への活用）や、地域への貢献の在り方（＝帯広をお菓子の街へ、地元の人のお菓子づくり）を明確化することができたのである。また、それに基づく戦略を実行することが、実際に帯広の文化向上につながっており、実践を通じて地域企業としての存在価値が見出されてきたといえる<sup>25</sup>。

## （2） 地域ドメインの柔軟な変化

第 2 の発見事実には、地域ドメインを原点に創造された戦略を振り返った時、事態の変化に応じて柔軟に地域ドメインも変化がもたらされるという動きである。具体的には、ホワイトチョコレートのヒットによる暖簾返上と社名変更をきっかけに「帯広（十勝）」から「北海道」へと地域ドメインに変化が起きていることが、それにあたる。帯広（十勝）でつくる本来の味を北海道の人にあげてもらいたいという豊四郎の思いに起因した暖簾返上や、「北海道のお菓子屋になれ」という願いを込めた社名変更など、このころから徐々に六花亭製菓において「帯広（十勝）」だけではなく「北海道」という地域ドメインが構想されていったと考えられる。

---

のが用いられている。十勝在住の自然画家・坂本直行氏に依頼し、エゾリンドウ、カタクリ、スズランなど北海道の草花が描かれた「包装紙」は、いまや六花亭製菓の象徴というべきものであり、花柄といえば六花亭製菓というイメージが人々に浸透していった。

<sup>23</sup> 北海道新聞帯広支社報道部編（2002）『お菓子のくに 帯広・十勝』北海道新聞社。

<sup>24</sup> ここで、帯広・十勝におけるお菓子文化の特徴として「安くておいしいお菓子が多い」ということがあるが、その点に関しても六花亭製菓の影響がうかがえる。六花亭製菓は「地元の人のお菓子」であるために、豊四郎の代から低価格にこだわりをみせていたのである。石油ショックであらゆる物価が上昇した際も、ポケットマネーで買える価格を守り、豊四郎は値上げをしようとはしなかった。他社との価格差ができたことで客からの信頼が高まり、売り上げが急伸したため、最後まで値上げをせずにすみ、今の価格体系が確立している。さらに現社長の豊も、「ウチが作っているのは、地元の人が日常的に口にできる“おやつ”。おやつは子供の小遣いで買える価格でなければならない。」と語っているように、マルセイバターサンドは 1 個 105 円、ホワイトチョコレートも 1 枚 125 円とたいへん手頃な価格設定を維持し続けており、それが現在の安定したニーズにもつながっている。

<sup>25</sup> 実際には、十勝や帯広から記念品の商品開発を依頼されるようになったり、「お嫁にするなら六花亭のお嬢さん」。帯広は今もそんな言葉を耳にする（『北海道新聞』, 1996.11.3.）など地元住民の評価も高い。

そして、その後豊主導の経営となり、豊によって「北海道」特に「帯広（十勝）から見た北海道」へと地域ドメインが修正されたことが、また新たな戦略創造の引き金となっている。具体的には、生産・販売体制において積極果敢な設備投資や店舗展開がとられ北海道各地でお菓子の販売ができるようになる他、「雪やこんこ」のような帯広（十勝）だけではなく北海道を感じさせる商品開発が活発に行われるようになり、それに伴って個人から組織（六花亭研究所）による商品開発へと組織体制も改編されていた。

このように地域ドメインの変化を引き金に多方面でそれを軸とした新たな戦略が創造されていることが明らかであり、帯広（十勝）の小さな菓子店としての地域企業から、北海道を舞台に「北海道を代表する製菓メーカー」という地域企業としての存在価値をさらに高めている。

### (3) 企業ドメインとのリンク

ここで再度「帯広（十勝）から見た北海道」という地域ドメインに着目したい。4.1 で述べた通り、この地域ドメインは豊四郎の「お菓子は文化のバロメーター」という考え方や「地元の人のお菓子づくり」という企業ドメインを引き継いでいるからこそ確立された豊独自のものといえる。このことは、「帯広（十勝）」から「北海道」へ単純に商圈が広がったのではなく、あくまで「地元の人のお菓子づくり」というドメインを遂行できるかたちでの変化といえる。

つまり第3の発見事実としては、ドメインと地域ドメインをリンクさせることによって、たとえ地域ドメインが変化したとしても一貫性の高い戦略が創造されるということである。たとえば、生産・販売体制では北海道の枠を一切超えようとしなかったことにその本質がある。北海道内でしか出店しないことは、六花亭製菓のお菓子の品質維持につながっている。「十勝は水、農産物などの原料の質が高い。工程には気温や湿度など微妙な要素も絡む。菓子は風土から生まれるんです<sup>26</sup>」、「十勝には勤勉な労働力があり、生産にあたって大きな優位性となっている<sup>27</sup>」、という豊の発言からも明らかなように、帯広（十勝）の地域資源に対する豊の独特な認識のもと、六花亭製菓のお菓子づくりにあたっては十勝の自然条件や農産物、十勝ならではの人材などを必須条件としている。もしも北海道外への出店を図ろうとすれば、当然北海道外の工場拠点を設置することが求められるため先述の条件を満たすようなお菓子づくりは不可能なものになってしまう。たとえ現在と同じように帯広と帯広近郊の中札内にある工場で行っても道外の出店は物流にかかる時間が長すぎてお菓子の品質が落ちてしまったり、物流コストが上乘せされて低価格での販売が不可能になってしまったりなど「地元の人のお菓子づくり」に徹するという六花亭製菓の企業ドメインは崩れてしまうのである。つまり、売上拡大を目指して販路開拓を行おうとし

<sup>26</sup> 『北海道新聞』「ほっかいどう 企業ファイル 85 六花亭製菓 実験店で新市場を開拓 増産へ向け第2工場も」1997年5月2日付朝刊、北海道面。

<sup>27</sup> 2012年1月19日、小田豊社長インタビュー。

たとき、あくまでも地元の人に愛されている品質の良いおいしいお菓子を作るためには北海道という地域が限界値であり、六花亭製菓のドメインを維持できる範囲での販路開拓に徹していることが重要なポイントになっているといえる。このように、良質で低価格のおいしいお菓子を北海道内のみで販売することは、商品の希少性を高めることにもつながっており、「帯広（十勝）から見た北海道」という地域ドメインが現在の「北海道を代表する製菓メーカー」というブランドの獲得に役立ったと考える。

一方で、このエピソードは「北海道」へと地域ドメインを広げる過程で「帯広（十勝）」という地域が改めて見直されたと捉えることもできる。すなわち、「北海道」に地域ドメインを広げたときに「地元の人のお菓子づくり」とリンクさせることによって、「帯広（十勝）」でしか得ることができない地域資源がまた新たに認識され、それを活用する戦略が創造されている側面がある。

たとえば、豊は北海道を意識するようになってから十勝（帯広）ならでは人的資源の活用により力をいれるようになる。具体的には、十勝・帯広には入植して粘り強く荒野を開拓し、農業と酪農を生業としてきた人材が多く存在するため、単純作業に耐えながらもその集中力を切らさない根気や忍耐力を持つようなお菓子づくりに適した人材をより豊富に継続的に集めることが可能であるという。また、「働く者にとって、札幌は町としての刺激が強すぎる。根気のいる作業をこなせる作り手は、十勝でないと、十分な数が集まらない。」<sup>28</sup>とも述べており、これが意図的に十勝の外に工場を作らないという戦略にもつながっている。このような帯広（十勝）の地域資源に対する独特の認識とそれを活用するための戦略は、北海道へと地域ドメインを広げ、札幌など他の地域と比べるなどして帯広（十勝）という地域が再度顧みられることによってはじめて生み出されるものであったといえる。

以上から明らかなように、「自社にとっての活動領域」として戦略に方向性を与える企業ドメインを意識しながら地域ドメインを設定することによって、過度な範囲での地域設定を防ぎ一貫性の高い戦略を創造することができるとともに、新たな地域資源の認識・活用を誘発したと考える。

#### 4.3 まとめ

事例からもわかるように、同じ地域に立地し全く同じ経営資源を持ちながら、企業家によって異なる地域戦略<sup>29</sup>がとられうる。それを可能にしているのが、地域ドメインの主体的な設定であると考えられる。

六花亭製菓では、豊によって豊四郎とは異なる地域ドメインの設定が行われていた（この変化そのものが主体的な地域設定が為されていることを裏付けているものとする）。豊

<sup>28</sup> 『日経ビジネス』「戦略フォーカス 地場力で稼ぐ（最終回）六花亭グループ（菓子製造販売、北海道）人材力“おやつ”に結集」2006年2月27日号（第1330号）、p.76。

<sup>29</sup> ここでの地域戦略とは、地域資源の活用や地域に立地する優位性の活用などあくまでも本業と関連する戦略を指し示す。

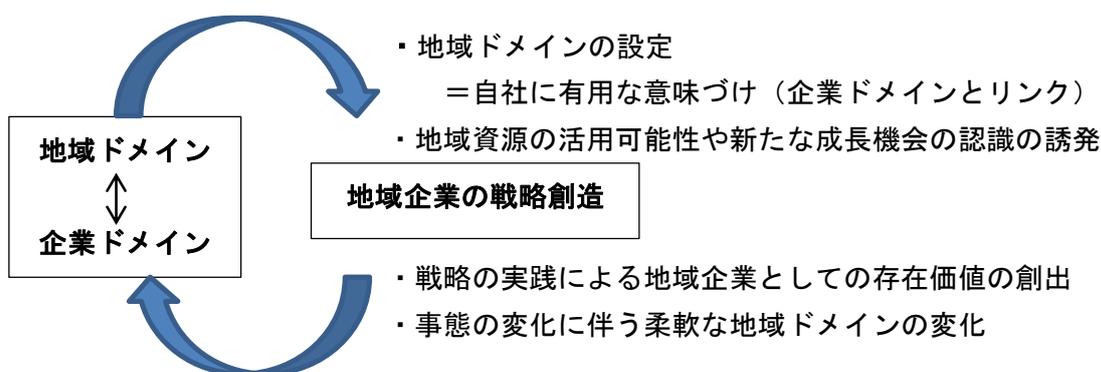
によって「帯広（十勝）」から「北海道」へとより広く地域ドメインが拡大したことは、積極的な生産・販売体制の充実化を促したり、組織体制を整備し商品開発の質を高めたりなど「北海道を代表する製菓メーカー」に躍進させるための戦略創造のエンジンとなった。つまり「帯広（十勝）の菓子店」から新たな成長機会として「北海道を代表する製菓メーカー」という大きな構想をもつことによって、より積極果敢な経営姿勢を誘発したと考える。

さらに、地域ドメインの設定が今まで見えていなかった地域資源の活用可能性が新たに認識されるきっかけになっているということも指摘したい。地域ドメインの有用な設定を通して戦略を創造するということは、その都度自社にとっての地域が振り返られることになる。前章で指摘した帯広（十勝）の人材の例のように、「北海道」と再設定したのち改めて客観的に「帯広（十勝）」という地域を振り返ることで同じ地域資源でも新たな活用可能性を見出すことができる。このような地域資源活用の見直しこそが、地域ドメインの設定が豊かな戦略創造を生み出す本質のひとつであると指摘できる。

ただし、闇雲に地域ドメインを広げることが有益であるとは限らない。榊原（1992）に指摘されるように、含みをもたせすぎるドメインの策定は経営の独自性や固有の存在意義を喪失する危険性がある。そこで重要になるのが、地域ドメインと企業ドメインをリンクさせることである。豊四郎と豊の異なる地域ドメインも、企業ドメインを介することで一貫性が保たれる。すなわち、企業ドメインとリンクさせることで地域ドメインの過度な拡大設定を防ぐことができると考える。

以上で解明した地域ドメインと戦略創造のメカニズムは図1のように示される。そして、この関係性メカニズムは、第3章で記述した加護野（1989）の議論に基づき、地域ドメインをひとつの「構想」として考えると次のように説明できる。まず、企業家によって地域ドメイン（構想）が企業ドメインとのリンクに基づき設定される。地域ドメインの設定により、地域資源の活用可能性や果たすべき地域への貢献の在り方が明確化され、それにし

図1 地域ドメインと戦略創造の関係性メカニズム



出所：事例に基づき筆者作成。

たがって戦略が創造される。そして実際に戦略が実行されることで、地域企業としての存在価値が見出される。さらに、戦略が実行される（アクション）過程で事態が変化すると、地域ドメインもまた柔軟に修正・変化させることが可能である（ただし、ここでも企業ドメインとのリンクが必要である）。その地域ドメインの変化によって、企業家は新たな地域資源の活用可能性や新たな成長機会を見出し、次の戦略創造に生かされていく。このような関係性メカニズムのはたらきを経て、洗練されてきた地域ドメインこそ、地域企業としてのリッチな戦略を生み出す有力なエンジンであるといえる。

なお、このようなメカニズムがはたらくためには、前提として地域は環境決定論的ではなく、自社に有効な環境として主体的に設定される必要がある。都道府県や市町村など既存の行政区画にとらわれることなく、企業家の心の中のイメージとして設定されることで、時に地域ドメインを柔軟に変化させることが可能になる。六花亭製菓の事例では、豊四郎の時代にお菓子の街としての「帯広（十勝）」というかたちで地域が主体的に構想・設定され、それが企業ドメインにも反映された。そして、豊は豊四郎の「帯広（十勝）」のイメージを企業ドメインとともに引き継ぎながら、「帯広（十勝）から見た北海道」という地域設定を行っていった。もしもこのような主体的な地域設定が行われなかったのであれば、上図のようなメカニズムははたらかず、六花亭製菓の飛躍的な成長はなかったであろう。

## 第6章 結論

本研究では、六花亭製菓のケース分析を通じて、主体的な地域設定の有無と戦略創造の関係性メカニズムを明らかにしてきた。その結論としては次の3点にまとめられる。

第1に、地域ドメインと戦略創造は相互に影響を与えあう関係性にある。地域ドメインを設定することで、活用しうる地域の資源（原料、風土、人々など）や果たすべき地域への貢献が明確化する。それによって具体的な地域企業としての戦略が創造され、また実行されることで地域企業としての存在価値が見出される。さらに、実際のアクションが振り返られた時、その事態の変化に対応して地域ドメインが修正もしくは洗練されるなどの変化がもたらされた時、新たな地域資源の活用可能性が見出されるなどの学習が起り、さらなる戦略創造の引き金となる。このような具体的メカニズムがそこには存在する。

第2に、地域ドメインの設定のポイントとして、地域ドメインと企業ドメインをリンクさせることにより、一貫性の高い戦略創造がもたらされる。企業ドメインは「自社にとっての活動領域」として戦略に方向性を与えるものであり、そのような性質をもつ企業ドメインを意識しながら地域ドメインを設定することによって過度な拡大解釈を防ぐことができる。

第3に、これらのメカニズムがはたらくためには、前提として地域は環境決定的ではなく、自社に有効な環境として主体的に設定される必要がある。都道府県や市町村など既存の行政区画にとらわれることなく、企業家の心の中のイメージとして設定されることによ

り、時に地域ドメインを柔軟に変化させることが可能になる。

以上から、本研究の理論的貢献は、個別企業のビジネスに注目し、主体的な地域設定と戦略の関係性メカニズムを明らかにすることともに、地域企業研究において主体的に行われる地域設定という新たな視点を取り入れたことにある。

また、これまで理論的にも社会貢献の面での地域との関わりばかりが注目されていたが、主体的な地域設定と戦略創造の相互作用のメカニズムを示したことで、自社にとっての地域を検討しなおす必要性和新たな戦略創造の可能性を地域企業に明示した点は実践的貢献といえる。自社にとっての地域とはなにかということ率先して考え、意味のあるものとしてそれに基づく戦略を創造していくことが、地域企業には求められると思われる。地域ドメインと戦略創造のメカニズムの中で、常に自社にとっての地域ドメインを問い直し、その中で一貫性をもって貢献を生み出していくことが、地域企業としての永続性そして企業としての成長・発展につながっていくと考える。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、六花亭製菓株式会社代表取締役社長小田豊氏ならびに社員のみなさまには、インタビュー調査にご協力を賜りました。また、千葉智子さまをはじめとする帯広市立図書館スタッフのみなさまには1次資料・2次資料提供のご協力をいただきました。ご多忙にもかかわらず温かく対応してくださったこと、心より感謝申し上げます。そして、小樽商科大学学生論文賞の参加にあたり、第1次審査において会場にお越しの先生方ならびに匿名審査員の先生方より貴重なご意見をいただきました。関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

## 【参考文献】

- 加護野忠男（1990）「戦略創造の組織論」『組織科学』第23巻，第4号。  
加護野忠男（2003）「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」『組織科学』第36巻，第4号。  
角田隆太郎（1995）「中国地方における事業創造」『組織科学』第29巻，第2号。  
金井一頼（1995）「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』第29巻，第2号。  
金井一頼（1999）「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』第32号。  
金井一頼（2006）「地域企業の戦略—地域社会のなかで—」大滝清一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求—』有斐閣，pp.265-293。  
加藤敬太（2011）「企業家ネットワークによる地域企業のビジネスシステム・イノベーション—サムライ日本プロジェクトの事例分析—」『Discussion Paper Series』（小樽商科大学ビジネス創造センター）第144号，pp.1-33。  
軽部大（2003）「見過された分析視角—E. T. Penroseから『資源・能力アプローチ』へ—」『一橋論叢』（一橋大学）第129巻，第2号，pp.555-574。  
鹿住倫世（2002）「日本におけるインキュベーション・ネットワークの実態—岩手県と相模原市の事例から—」『高千穂論叢』（高千穂大学商学会）第37巻，第3・4号，pp.173-189。  
鹿住倫世（2002）「米沢地域における新事業創出パターン—中小企業と社会企業家の重層的ネットワーク—」『高千穂論叢』（高千穂大学商学会）第38巻，第3号，pp.19-40。

- 清成忠男 (1995) 「地域と企業間組織」『組織科学』第29巻, 第2号.  
 清成忠男 (2010) 『地域創生への挑戦』有斐閣.  
 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』有斐閣.  
 Miles, R. E., and C. C., Snow. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, San Francisco (邦訳: 土屋守章・内野崇・中野工『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983年)  
 沼上幹 (2000) 『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房.  
 Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Oxford Press (邦訳: 日千景『企業成長の理論 (第3版)』ダイヤモンド社, 2010年)  
 榊原清則 (1992) 「ドメイン—企業の生存領域」『組織科学』第25巻, 第3号.  
 関満博 (1995) 「地域中小企業と産業政策の新時代」『組織科学』第29巻, 第2号.  
 塩次喜代明 (1995) 「地域中核企業の創造」『組織科学』第29巻, 第2号.  
 Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action, Social science bases of administrative theory* (邦訳: 大槻博司・廣田俊郎『行為する組織』同文館出版, 2012年)  
 山倉健嗣 (2001) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣.

## 【主要事例資料】

### ・新聞記事, 雑誌記事

- 『朝日新聞』「仕事考 六花亭製菓社長小田豊さん—3 手作りか機械か」2006年3月1日付朝刊.  
 『ベンチャー・リンク』「六花亭製菓 (菓子製造販売) 小田豊社長に聞く 新商品誕生のプロセスを全公開 (特集 売れる現場の歩き方—行動派経営者の観察眼)」1999年7月号 (第14巻, 第1号), pp.15-17.  
 『土木学会誌』「小田豊さんに聞きました」2007年1月15日号 (第92巻, 第1号), pp.16-17.  
 『フォーレ』「決算書にない企業価値あります 六花亭製菓 (Vol.1) 『今の規模で十分』なことから得られる社員の幸せ」2010年1月号 (第88号), pp.22-25.  
 『ふるさと十勝』「今月の焦点 ノレン戦争」1978年2月1日号, p.111.  
 『月刊せいけい』「インサイドアップ次代を担う人 六花亭製菓株式会社取締役副社長小田豊さん」1982年10月25日号, pp.68-69.  
 『北海道新聞』「十勝探見 お菓子の話 7 文化として まちの成熟度と一体 工夫と汗で全国に発信」1994年10月18日付朝刊, 道東面.  
 『北海道新聞』「六花亭社長に小田豊氏昇格」1995年6月13日付朝刊.  
 『北海道新聞』「製品開発強化へ六花亭が研究所」1995年6月23日付朝刊.  
 『北海道新聞』「北の経営者 小田豊氏—六花亭製菓社長 地域の会社 ファンは全国 毎日の社内紙で社員と意思疎通」1996年11月3日付朝刊.  
 『北海道新聞』「ほっかいどう 企業ファイル 85 六花亭製菓 実験店で新市場を開拓 増産へ向け第2工場も」1997年5月2日付朝刊.  
 『北海道新聞』「インタビュー 小田豊さん (50) 六花亭製菓社長 『保障制度』で自信 実験店で新規需要開拓」1997年7月17日付朝刊.  
 『北海道新聞』「『バターサンド』増産へ 六花亭製菓 中札内の工場完成」1998年11月4日付朝刊, 地方面.  
 『北海道新聞』「お菓子のくに 第3部六花亭・柳月物語 1 職人みょうり 魂込めおいしさ探究」2000年2月8日付朝刊, 地方面.  
 『北海道新聞』「お菓子のくに 第3部六花亭・柳月物語 7 アイデア 遊び心と手間惜しまず」2000年2月17日付朝刊, 地方面.  
 『北海道新聞』「インタビュー 創業70年目の六花亭 小田豊社長に聞く ブランドは地域の“誇り” 『食文化豊かにしたい』」2002年7月9日付朝刊, 地方面.  
 『北海道新聞』「六花亭創業 故・小田豊四郎さんをしのぶ 文化高めた菓子づくり」2006

年 8 月 8 日付朝刊, 帯広・十勝面.  
『季刊「企業経営」』『インタビュー 六花亭製菓株式会社 代表取締役社長 小田豊』2010 年号 (第 109 号), pp.30-33.  
『日本経済流通新聞』『六花亭製菓社長小田豊氏 (上) 文化のバロメーター、北の大地に菓子の大輪』1999 年 3 月 2 日付.  
『日本経済新聞』『十勝にちなんだ菓子を続々売り出す六花亭社長小田豊四郎氏—指定席—』1983 年 2 月 25 日付, 北海道経済面.  
『日本経済新聞』『六花亭製菓社長小田豊四郎氏 創業時忘れず『菓子道』追求—経営者の肖像—』1994 年 9 月 27 日付, 北海道経済面.  
『日経ビジネス』『戦略フォーカス 地場力で稼ぐ (最終回) 六花亭グループ (菓子製造販売、北海道) 人材力“おやつ”に結集』2006 年 2 月 27 日号 (第 1330 号), pp.74-76.  
『十勝毎日新聞』『トップ・インタビュー 全道にはばたく十勝 NO1 企業』1984 年 7 月 14 日付.  
『十勝毎日新聞』『新社長の横顔“お菓子の街”前進を』1995 年 6 月 3 日付.  
『十勝毎日新聞』『おいしいお菓子 さらに研究 六花亭会長の小田豊四郎さん』1995 年 6 月 14 日付.  
『十勝毎日新聞』『『千秋庵』から『六花亭』へ』1997 年 5 月 14 日付.  
『十勝毎日新聞』『『おやつづくり』の原点大切に 六花亭製菓創業 70 年 小田社長に聞く』2002 年 7 月 4 日付.  
『地上』『平岡豊のキーマンに聞く (30) 売るための農業マーケティングを探る お菓子は大地の恵み—六花亭製菓株式会社代表取締役社長 小田豊氏』2004 年 7 月号 (第 58 巻, 第 7 号), pp.66-73.  
『地上』『ヒット商品に秘密あり (21) ホワイトチョコレート [六花亭製菓] (農家のための経営戦略 AGRIQUEST [アグリ・クエスト])』2005 年 9 月号 (第 59 巻, 第 9 号), pp.99-101.

#### ・本

北海道新聞社編 (1985) 『私のなかの歴史 5』北海道新聞社.  
北海道新聞帯広支社報道部編 (2002) 『お菓子のくに 帯広・十勝』北海道新聞社.  
北海道新聞社編 (2006) 『北海道 企業ファイル 06-07 躍進する 250 社+750 社』北海道新聞社.  
鎌田實 (2012) 『ニッポンを幸せにする会社 あってよかった! 応援したい』集英社.  
上條さなえ (1999) 『お菓子の街をつくった男—帯広・六花亭物語—』文溪堂.  
小林照幸 (1995) 『お菓子の詩』商業界.  
日本経済新聞社編 (1995) 『北海道の中堅 180 社』日本経済新聞社.  
六花亭製菓株式会社編 (1993) 『一生青春一生勉強』六花亭製菓株式会社.  
佐藤郁夫・森永文彦・小川正博編著 (2008) 『北海道の企業 2 ビジネスをケースで学ぶ』北海道大学出版会.  
十勝毎日新聞社編 (2009) 『「記憶」十勝毎日新聞社創刊 90 周年記念企画』十勝毎日新聞社.

#### ・HP

六花亭製菓株式会社公式 <http://www.rokatei.co.jp/> (2013年12月1日現在)

#### ・フィールド調査 (六花亭製菓株式会社)

本社工場見学 (2012年1月20日)  
インタビュー調査 代表取締役社長小田豊氏 (2012年1月19日 80分×2, 2012年1月20日 45分×1, 2013年9月24日×1)