

## 北海道のお菓子メーカーの経営戦略と それを支える要因について

池田幸代\*

本研究では、地域に密着した経営を行う企業が成長していくために必要な要因について明らかにすることを目的としている。そのために北海道札幌の代表的な菓子メーカーである「栴きのとや」を事例として取り上げている。そしてこの企業の成長プロセスをいくつかの時期に分け、経営戦略の様々な視点から分析を行っている。この企業は創業時より、店舗の立地上の不利益や限定された販売エリア、厳しい競争環境といった様々な困難に直面してきた。しかし、この企業は、成長過程のそれぞれの時期において、戦略上の対応を変えることで成長を続けてきた。企業の成長の過程では、戦略ポジショニングの変更と製品開発を行うとともに、戦略ポジショニングを支える組織能力の構築がすすめられていた。このように、本研究は、企業がいかんにしてこうした直面する問題を克服してきたかについて明らかにするものである。

**キーワード**：競争戦略, イノベーション, 多品種少量生産, 地域企業, 競争優位性, ブランド

### Management Strategy and Its Success Factors of a Confectionary Company in Hokkaido

Yukiyo IKEDA

The aim of this study is to reveal the success factors and growth of a local enterprise. As an example, this report highlights the management practices of Kinotoya, which is a local confectionary company based in Sapporo Hokkaido. The analysis starts by dividing the various growth stages of the company and then analyzing them from the aspects of corporate strategy. From its initial growth stage, Kinotoya has faced many obstacles, including a less than ideal location, limited service area, and fierce competition. However, Kinotoya overcame these obstacles in each stage by changing its corporate strategy. The process Kinotoya used during its period of growth was to change its strategic positioning, develop new products, and establish organizational support capabilities. As mentioned above, this study reveals how a local enterprise facing numerous obstacles was able to overcome them and prosper.

**Keyword** : Competitive Strategy, Innovation, High-mix low-volume production, Local Enterprise, Competitive advantage, Brand

## 1. 問題の所在と研究目的

### 1.1 問題の所在

北海道の企業のほとんどは、中小企業で占められていると言われている（佐藤, 2009）。北海道の企業を業種でみると、地域で収穫される豊かな農産物や水産物を活用している企業が多く、こうした企業は、加工用の原材料として農水産物を出荷するか、もしくは原材料として収穫・水揚げされた農水産物を活用して商品開発をすすめ、製品として販売するといったケースが見受けられる。それは農水産物の高次の加工品よりも低次の加工品の方が多いうことを意味する。この背景には、企業の経営資源が乏しく、大規模な設備投資ができないため、大量の原材料を高度加工し、供給体制を整備することが難しかったという点が指摘されている（佐藤, 2009）。

2009年度の時点では、北海道内の食品製造業90社、事業所数は321事業所である<sup>1)</sup>。それら企業の売上高は企業合計で5,215億2,800万円となっており、経常利益は71億6,300万円となっている。

このような北海道における企業の成長と存続には、経営上多くの困難があり、企業の成長をいかにして図るかが重要な課題となっている。佐藤（2009）によると、企業の成長は地域資源がもつ優位性や競争力によってもたらされる場合もあれば、地域資源の持つマイナス要因やハンディに適応し、これを克服することによって企業の成長が促進された例もある。そして、北海道の企業の問題は、道外の企業に比べて販売力が弱く、技術力も乏しく、起業家精神に欠け、リスクに挑戦しない姿勢が見られる点にある<sup>2)</sup>。

### 1.2 北海道の菓子製造業

北海道においては、地域で収穫される農産物を活用したお菓子が全国でも人気である。

2009年度のデータでは、洋生菓子、和生菓子を製造する北海道の事業所数はともに全国でも多い<sup>3)</sup>。また小山・大久保（1993）によれば、

1987年ごろまでに北海道の製造業市場はすでに成熟化していることが明らかになっている<sup>4)</sup>。そしてこの業界は、市場の新規参入が比較的容易であることも示されている。このため、北海道の菓子市場においては、地域での企業間競争が厳しい状況にあると考えられる。同様に、北海道の売上高指標のデータでは、北海道内の食料品製造業の従業者一人当たりの売上高を100とすると、道内菓子製造業の正社員一人当たり売上高は65であり、菓子製造業は生産性が低い業種であることが分かる。

2009年度の政府統計によると、北海道における洋菓子の1事業所当たりの平均出荷額はおよそ376億円である<sup>5)</sup>。洋菓子は従業者数20人～99人の事業所が最も多く、次いで従業者数4人～9人の企業が多い。和生菓子については、1事業所当たりの平均出荷額はおよそ272億円である。そこでは、従業者数4人～9人の事業所が最も多く、人数が多い事業所になるほど事業所数は減っている。

また北海道の菓子製造業の特徴としては、以下の点が指摘されている（小山・大久保, 1993）。まず、菓子製造業は、食糧品製造業の中では高次の加工度をもつ分野であり、高度な技能による加工を行う第3次加工品である。次に、製品の特質として賞味期間が長期のものから短いものまで多様性が高く、品質保持・衛生環境保持に注意を要する。さらに、このような製品の特質から①機械・生産装置による大工業、②中小規模のロット生産による地域工業、③熟練手作業による生業的な地場商工業、という多様な生産形態が可能な分野である。しかも、補助的・嗜好的食料品という位置にあるため、市場規模は限定的で成熟化しやすく、都市需要ないし観光需要に対応する都市型商工業という性格が強い。

では、北海道の菓子製造業を主たる事業とする企業が、事業の立ち上げから安定的で持続可能な経営を続け、競争優位性を獲得するためにはどのような要因に目を向ける必要があるのだ

ろうか。ここでは、北海道の地域企業（Local Enterprise）の中で洋生菓子を製造・販売する企業を取り上げ、この企業の創業から現在に至るまでの成長のプロセスを分析する。なお、ここでの「地域」とは、塩次（1995）が示したように、中央（東京圏）から離れた「地方」といわれる場所のことであり、同時に経済的観点から見て、「生産と消費が比較的に完結して営まれる地理的空間」として把握したものである。本研究ではこの「地域」に拠点を置き、主に地域の資源を活用して事業を行う企業を「地域企業」として分析を行う。そして、こうした地域企業が「どのような時期」に、「どこで」「だれに」「何を」「どのように」すれば、成長に向けて大きくブレイクスルーし、競争優位性の獲得を成し遂げることができるのかを明らかにする。そのために、分析では「なぜ」企業が特定の戦略を実行したのかについても明らかにする。

## 2. 先行研究と本研究の構成概念の検討

### 2.1 企業に成長と競争優位をもたらす戦略

まず企業は、いかにして企業の成長と存続を達成するのであろうか。先行研究によると、企業の成長は、ドメインないし製品・市場の問題と密接なかわりを持っており、成長プロセスやライフサイクルの観点からの分析が可能である。

アンゾフ（1965）によると、企業の成長を支えるためには、企業は「どのようなタイミングでどのような市場を対象とし、いかなる製品を投入するか」に関心を払う必要があるとし、「製品-市場マトリックス」をもとに企業の成長における市場と製品との関係性を提示した。

企業の創業から始まる成長のプロセスについて、大滝他（2006）は、ベンチャー企業の成長は、外部環境への適応を志向することというよりはむしろ、「意図的な不均衡創造」を志向することによって引き起こされていると指摘する。これをマネジメントするためのポイントと

しては、①ドメインの定義、②経営資源の組み合わせ、③リスクへの対処、があげられる。また金井（1985）は、中小企業を分析し企業がテイクオフし一定の成長を確保するためには、まず①有望なドメイン（活動領域）の発見とその特定化によって、組織多様性に見合った環境を主体的に創造すること、そして企業が存続していくうえで必要な独自能力形成のきっかけづくりの重要性を認識し、その場を提供することが重要と述べている。また、②ドメインの特定化に至るプロセスについて、基本的に2つのパターンが識別され、またそのパターンによって企業のスタートアップからテイクオフに至るタイミングが異なっていることを示した。それはつまりミンツバーグのいう、意図した戦略（intended strategy）と実現された戦略（realized strategy）に沿って説明することができるものであり、創業当初から意図した戦略をとった企業のほうが、創発的戦略を採用した企業よりもテイクオフが早い、というものである。さらに、③企業の採用する戦略は、ポーターの差別化集中戦略が主流であり、特定の市場に経営資源を集中させることで、独自性を保持し他社に対して参入障壁を構築している<sup>9)</sup>。

企業組織のライフサイクルの視点から成長に言及する理論では、組織の発達段階には、組織の規模拡大に伴って4つの特徴がみられるという（Quinn and Cameron, 1983）。4つの段階とは、たとえば起業者段階、共同体段階、公式化段階、精緻化段階のことである。そして各段階での適切な組織マネジメントがなければ、組織が発展・成長することはない。

また、企業の成長はイノベーションによってもたらされるという視点がある。イノベーションに関する理論によると、企業の成長を促進する要因として製品開発が重要であり、製品開発における価値創造の裏側には、多くの場合、何らかの形でイノベーション（技術革新）が存在する（青木・恩蔵他, 2004, p.13）。製品開発のプロセスとは、消費者のニーズと技術的なシ

ーズとをマッチングさせる場でもあり、常に市場受容性を確認しつつ、新たな技術、新たな素材から新たな製品を生み出すプロセスである。製品開発が「価値の創造・獲得・維持」という企業の存続・成長条件に対して何らかの形で貢献するためには、常にイノベーションの成果をベースに新たな価値創造を図りつつ、加えて自社の独自性を打ち出していく姿勢が重要である。これに関連して原(2001)は、イノベーションのプロセスについて次のような点を提示した。それは、①イノベーションはビジョンや危機意識、自己実現の欲求から生まれる、②社会や市場の変化の方向、それに適応する技術の見極めを行って事業の基本コンセプトを定める、③ビジョンやコンセプトが決まってからそれを実現するために研究がおこなわれる、④必要な技術の蓄積方法は、既存の技術の応用や外部からの人材の登用によるものがある、⑤イノベーションによって生み出された製品の顧客層は限定されているが、市場の反応を見ながら、製品の改良を続けることで、顧客層を拡大させる、という点である。同様に、チェスブロー(2003)は、企業は企業の成長を支える製品やサービスを開発する解決策として、自社の能力では思いつかない製品やサービスを開発できる知財やアイデア、人材を外部から取り込もうとする、と指摘する。これは、企業の境界を取り除くことによって可能となるが、この知財やアイデア、人材を外部から取り込もうとする現象を「アウトサイド・イン型オープンイノベーション」という。

## 2.2 競争戦略における2つの視点

企業の成長について考える際に、市場における他社との関係についても考慮する必要がある。競争戦略においては、現在2つの大きな視点が存在する。その一つは、自社の事業の競争優位の源泉を、業界の魅力度とその事業のポジショニングによるものとする立場である。ポーター(1979)の理論では、魅力的な業界であるかどうかの判断の手掛かりを提供する「ファイ

ブフォース」の視点と他社との明確な違いを構築する「ポジショニング」の視点の重要性が提示されている。彼が提示している「ファイブフォース」は、企業がこれから参入しようと業界を分析する際に大きな意味を持つが、この視点はすでに特定の業界に参入をはたして経営を行っている企業にとっては、競争優位の獲得を可能にはしない。企業がすでに競争環境の厳しい業界に参入している場合には、むしろそれ以外に利益を出せるような何らかの具体策をとる必要がある。利益を出しにくい業界構造にある企業といえども、場合によっては好業績をあげて業界をリードしている企業はあるからである。そしてその競争優位の獲得ができる企業は、利益を生むような何らかの「戦いかた」を考案し、実践していると推測される。そこで、企業間の「戦い方」の違いを生む方法として「ポジショニング」が重要となる。他社とは異なる戦い方をいち早く見つけて実行に移すことが、企業の競争優位の獲得をもたらし、ひいては企業の成長を促進するのである。

しかし、もう一つ、競争戦略の主要な視点が提示されている。それは、自社の事業の競争優位の源泉を組織が保有する資源に求める立場である。バーニー(2001)は、リソース・ベースト・ビュー(RBV)の見地から、ポーターの視点について疑問を提示している。そしてバーニー(2002)は、企業が競争優位性を獲得するためには、独自の戦略ポジションを見つけ出すよりも、模倣困難性の高い経営資源(ケイパビリティ)を組織内に保持することが重要であるとしている。

この考え方によると、他社が容易には模倣できない企業の経営資源(ケイパビリティ)は、組織の日常ルーティンの中にある(楠木, 2010, P.128)。組織の中での日常業務は、外部の同業他社からは容易に観察することができない。また、たとえ他社からもその組織の仕事の仕組みが観察可能であったとしても、見るのと実際にやるのとでは勝手が違い、全く相手企業と同じ



ような成果をあげることはできないというのである。ルーティンとしてのOCの模倣可能性が低いには、「暗黙性」、「経路依存性（path dependent）」、「時間に伴う進化」という相互に関連した3つの理由がある（楠木，2010，p.131）。

このように、企業の成長を可能にするための競争戦略については、ポーターとバーニーによって「ポジショニング」と「ケイパビリティ」のどちらが最適のフレームワークを提示できるか、という論争がこれまで展開されてきた（岡田，2001）。しかし、こうした対立の構図について、楠木（2010，pp.67-165）は実際の企業事例に即して見ると、企業にとっては「ポジショニング」と「ケイパビリティ」の何れも重要であり、企業にとってはいずれも達成可能であると考えている。そして彼は「ポジショニング」と「ケイパビリティ」そして双方の理論を統合した「SP-OCマトリックス」の視点を提示している（楠木，2010，p.146）。

これによると、ポジショニングはSP（Strategic Positioning）とし、マトリックスの縦軸に配置し、組織能力をOC（Organizational Capability）と表し、マトリックスの横軸に配置する。この場合、企業は図1のように示され

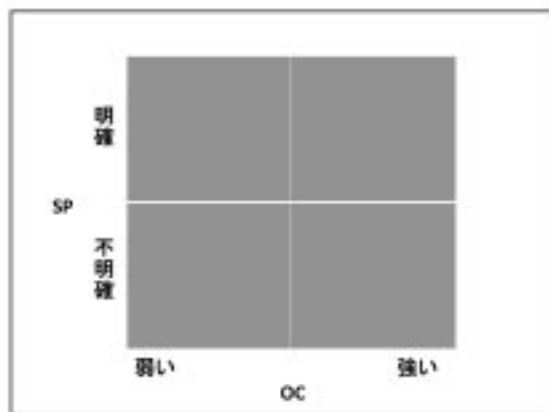


図1. 「SP-OCマトリックス」

（出所：楠木『ストーリーとしての競争戦略』147ページより作成）

る4つのセルの何れかに分類されることになる<sup>7)</sup>。つまり、企業の競争優位のタイプは、同業他社との関係において、企業の目指す「ポジショニング」が明確であるか不明確であるかと同時に、企業が保有する「ケイパビリティ」が強いか弱いかによって分類することができるという考え方である。このことから経営戦略上、SPの獲得が得意な企業と、OCの獲得のほうに得意な企業があることになる。同時に、そのどちらも得意な企業やそのどちらも苦手な企業がある。

また、この理論は企業の成長プロセスの分析において有益な視点を示している。「ポジショニング」の視点では、企業のある時期に限定し、企業の競争優位をもたらす要因をとらえることができる。そのためこの「SP-OCマトリックス」を利用することで、企業の成長過程における企業の競争戦略の変化を時系列的にとらえることが可能となる。

## 2.3 戦略の形成と転換に関する理論

ここでは企業の成長に必要な戦略の形成と戦略転換がいかんにして起こるのかについて理論的な検討を行う。戦略がいかんにして形成されるのかについては、2つの視点がある。ミンツバーク（1987）によると、「戦略は計画される」というのがこれまでの多くの理論的見解である。しかし、実際は、知らず知らずのうちに形成されていく戦略もあるとし、後者を「創発戦略（Emergent strategy）」とよんでいる。つまり、戦略は、企業の経営者や上級管理職が企業のおかれている状況から将来を予測し、今後の計画を示すことによってもたらされるという場合もあるが、人間は全知全能ではない。むしろ戦略は現場で組織の一人ひとりが業務を続けるうちに次第に自己形成されていく、いわば組織学習のプロセスであると考えられる。さらに彼は、組織の戦略の方向性が大幅に変更されることはまれであり、多くの企業は漸進的な戦略変化を遂げていることを明らかにした。基本的には企業は、既存の戦略を継続して活用しながらゆっ

くりと変化を遂げている。環境の変化がそれほど変わらない時には、企業は既存の戦略をもとにした漸進的な戦略変化で対応できるが、環境は時として劇的に変化するため、その時に生じた戦略と現実の環境とのズレを調整するために、革新的な戦略転換が図られるという。つまり、環境の変化の度合いに応じて、環境の変化が大きい時期には戦略の試行錯誤が求められ、その後環境の安定化に伴い、戦略の焦点化ないし固定化が求められるようになる<sup>8)</sup>。このことから、革新的な戦略転換もしくはイノベーションのきっかけは、環境と既存の戦略のズレが大きく生じることにあって考えられる。

楠木 (2010, pp.67-165) によると、SPは他社との競争上の位置取りのことである。これは外部コンテキストとのかかわりから、他社とは異なる独自のポジションを見つけ「いかに競争圧力を回避するか」を考えて策定される。SPの活動の選択について意思決定する場合、経営資源の獲得や配分が影響を受けるため、SPはじっくりと時間をかけて手に入れるものではない。一方、OCは他社と戦うための力の強さ(組織能力)であるため、他社が同じ種類の手法ないし能力を持ち、互いに戦おうとするとき、その組織のもつ力の差が企業の競争優位をもたらすのである。そして、OCは内部コンテキストの問題であるため、SPと異なり時間をかけて組織内に獲得していくものである。つまり、戦略によってもその効果の持続時間が異なり、SPはその企業のポジションを変えることで、他社に対して効果的な一手を打つことができるが、その効果の持続時間は短い。一方、OCは他社に対して強力なパンチを与える能力を獲得することは時間がかかるが、一度手に入れてしまうと、それは他社が模倣することは困難である。たとえ模倣が可能であったとしても、先行してその能力を構築し、補強し続ける企業と対等に渡り合う組織能力を得ることは難しい。つまり、このことはSPの構築は、急速に導入され、大きな変化として組織内に認識されること

を示している。またOCの獲得には時間がかかり、漸進的に進行する組織内プロセスの変化として認識される可能性を示している。

以上から考えると、企業の戦略策定プロセスには創発型と計画型がある。また、企業の成長と競争優位をもたらす経営戦略については、①漸進的な戦略転換と革新的な戦略転換が存在する、②外部コンテキストとのかかわりを重視するポジショニングの視点と、組織の内部コンテキストの問題として戦略をとらえる組織能力の視点が重要である、と考えられる。

## 2.4 研究のフレームワーク

地域企業が成長と競争優位性の獲得を図るためにはどうしたらよいのであろうか。これまでの諸理論をもとに、ここでは本研究の分析を進めるうえで重要となる視点を提示する。

まず、北海道の菓子製造業にかかわる企業が競争優位を獲得できる戦略を考えるうえで、以下の3点が重要である。それはすなわち、①製品コンセプト(製品に込められた理念、考え方)、②市場(対象顧客層)の業態別セグメント化(細分化)、③販売ルート・販売地域の規模・レベルである(小山・大久保, 1993)。

ポーター(1979)による「ファイブフォース」の概念では、産業内の競争を支配する5要因として①新規参入の脅威、②顧客の交渉力、③サプライヤーの交渉力、④代替製品や代替サービスの脅威、⑤既存企業同士のポジション争いがある。そして、これらはどの産業にも最も基本的な経済特性あるいは技術特性であり、競争要因を規定するものである。そのため、「産業内の競争環境に適応する、あるいは自社に有利に働くように、その競争環境に影響を及ぼすには、その環境を支配しているものは何かを把握しなければならない」のである。

このように、いかなる企業もそれがおかれている業界の特性や競争構造を理解して、それを考慮したうえで戦略を採用する必要がある。業界によっては、各企業の新規参入が盛んで競争が激化しており、企業にとっては魅力に乏しい

業界もある。しかし、バーニー（2001）は競争が激しく企業にとって魅力の乏しい市場においても、企業や組織の内部要因に基づき、競争優位性を確保し利益をあげている企業は存在すると述べている。魅力のある業界であるか、魅力に乏しい業界であるかにかかわらず、いかなる業界においても、現在企業がおかれている業界の状況を理解し、そのうえで自社がとりうる戦略を策定し、実行することが求められる。楠木（2010, p.357）は、競争優位の階層の図を示した。ここでは、持続的競争優位の源泉を外部環境に求めることは期待できないとしている。それよりも、組織能力など組織内にあるものが競争優位を生み出しやすいとしている。

以下の図2では、本研究のフレームワークとそれを構成する概念間の関係を示した。ここでは、ポーター（1979）の示すような企業の競争要因を規定する組織外部の要因を「環境要因」とする。企業戦略は環境要因の影響を受ける。そのため、環境要因を分析することは、企業が「なぜ」その戦略を採用するかを明らかにするために必要となる。またすでに、企業の競争優位をもたらす要因として、競争戦略のなかでSP（Strategic Positioning）とOC（Organizational Capability）という2つの概念が提示されてい

ることをこれまで述べた。本研究においても企業の競争優位をもたらすものとしてSPとOCの2つの視点をフレームワークに取り入れることにする。

ここでのSPとは企業のとりうる「ポジショニング」のことである。つまり、それは外部コンテキストとのかかわりから「他社と違ったことをする」ないしは「企業として何をやって何をやらないか」を明確にすることである。言い換えるとそれは、企業が手掛ける製品や市場に関する事柄であり、「どこで」「だれに」「何を」提供するかに関する事柄である。

一方、OCとは内部コンテキストの視点を重視するもので、企業が組織内に時間をかけて獲得してきた独自の「組織能力」のことである<sup>9)</sup>。ここではつまり「他社と違った能力を持つ」ことであり、言いかえると「時間をかけても他社にとっては模倣困難である日常的な仕事のやり方」である。またそれは企業が製品を顧客に提供するために必要とされる手法や知識の事であり、経営資源を「どのように」活用するかについての事柄とも考えられる。坂本（2009, p.150）によると、OCの分析については、組織が有する組織能力を向上させる組織内部のプロセスに着目すべきである。また、組織がおかれている環境や組織の状況によって必要とされる特定の組織能力は異なる。そのためには、「Aの状況において企業は主としてXに対する組織能力のゆえ成功した」という説明をすべきである、と述べている。これをうけて本研究のOCについては、ある特定の環境下で企業は「どのように」行動したかという視点で事例を見ることで分析可能である。

企業におけるSPとOCはともに時間とともに変化を遂げていくと考えられる。また企業が環境との適合を達成しようとするため、企業をとりまく環境が大きく変化する場合に、ある時期を境に大きなブレイクスルーを達成すると考えられる<sup>10)</sup>。つまり、ここではSPもOCもともに時間軸で見ると、それぞれ、ある時期において

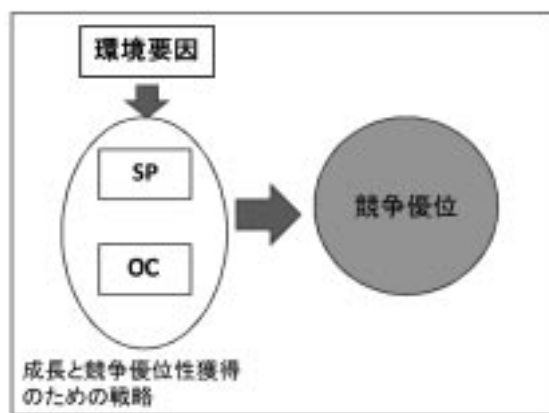


図2. 「本研究のフレームワーク」

（出所：楠木『ストーリーとしての競争戦略』164ページ、および著者加筆作）



イノベーションを達成する可能性が考えられる。イノベーションとは、これまでに習慣化しているやり方を捨て去り、新しい未来へ向かっていこうとすることができる人々が手に入れられるもの、つまりは変革を通じて得られるものである (Hargadon, 2003, p.4)。

フレームワークの競争優位については、実際のところ、分析の中でどのように評価をすべきか判断が難しい。坂本 (2009, p.152) によると、組織能力の成果を測定することは財務データから直接判断することができないため、組織能力の分析は、能力が何であるかの定性的な問題に関わらざるを得ない。すなわち、定性的な問題とは「組織能力とは何であるか、特にその構成要素は何であるかの問題につながるものといえる。この場合の組織能力の構成要素とは、ルーティン、パターン、資源、人材、知識、技術、ノウハウ、組織学習、個人学習、マネジメントスタイル、コミュニケーション、エンパワーメント、組織構造などがあげられる。そのためここでは、OCやSPの変化の結果として、「何が」「どうなったのか」という点で、競争優位性についての評価を行いたい。

以上より本研究では、先ほど示したフレームワークを用いて企業の事例を分析する。つまり、どの時期に、いかなる環境要因の中で、どのような戦略ポジショニング (SP) の転換が起こったか、あるいは組織能力 (OC) の内容にどのような変更が起こったかを分析する。これにより、企業の競争優位をもたらすための戦略上のプレイクスルーが「なぜ」起こるのか、また同様に「どのような時期に」、「どこで」「だれに」「何を」「どのように」することによって達成されていくかをみていくことにしたい。

ここでは分析を行うにあたって、北海道に拠点をおく地域企業の事例として「きのとや」を取り上げることにする。この企業は地域の資源を活用した製品を製造・販売しており、製品の高い品質が評価されている。地域資源活用の例としては、地元の農作物の利用のほか、2010年

に自社で農業生産法人「きのとやファーム」を設立し、収穫した果物を利用して製品の製造をすすめていることがあげられる。またモンドセレクションにおいて金賞も数回受賞しており、朝日新聞「札幌市民のトップブランド2010」ケーキの部において1位も獲得している。同時に、全国でもテレビ番組や雑誌などのメディアの露出も多く、北海道の観光資源の一つとして「きのとや」の製品が紹介されている。

### 3. 製菓会社の事例

#### 3.1 企業概要

「きのとや」は、北海道札幌市に本社を構える地域を代表する企業である。この企業は、ショートケーキをはじめとして、現在多様な種類の洋菓子を製造・販売している。

1983年創業時、この企業は洋生菓子（主にショートケーキ・デコレーションケーキ）の仕入れ販売を手掛けていたが、店の立地の悪さから、スタートアップ当初より苦戦を強いられていた。その後は菓子職人を雇い、自社での製造・販売を手掛けるようになった。また営業や販売

表1. 企業概要

(株)きのとや	
・設立	1983年7月
・創業	1985年12月
・代表者	長沼昭夫
・資本金	3,000万円
・従業員数	250名 (2010年11月) (準社員・パート・アルバイトを含む)
・売上高	22億3,000万円 (2010年度6月期実績)
・営業内容	洋菓子製造販売
・関連会社	2001年4月より「きのとや製菓(株)」を設立

(出所：中小企業基盤整備機構 事業承継・知的資産経営支援室 (2009) 「魅力発信レポート2009年版 株式会社 きのとや」4ページ、および「きのとや」ホームページをもとに著者加筆・作成)



に力を入れ、洋生菓子の自社配送による宅配事業に着手するようになってからも、様々な経営上の努力によって、売上を大きく伸ばしてきている。また、2000年はじめごろから、別会社である「きのとや製菓(株)」を設立している。

北海道における食料品等製造業は、経済不況の影響が少ない業種であることが既存の調査で示されている<sup>11)</sup>。

その中で、図3の「企業の売上高推移」をみると、「きのとや」が創業された3年後の1988年には、3億8千万円程度であった売り上げは、1994年ごろまで急速に伸び続け、11億円に迫るまでになった。たが、その後の約7年間にわたり売上高は、ほぼ横ばいとなっている。その後2001年より「きのとや製菓」を新たに別会社として設立してからは、「きのとや」および「きのとや製菓」の売り上げがともに伸び続けた。2009年度には「きのとや」の売上高は21億

4,800万円になり、「きのとや製菓」の売上高は、5億6,900万円となっている。

売上高の伸びに応じて経常利益も同様に伸びているのが理想であるが、この会社の場合、思うほど利益が伸びていない。図4に示した「企業の売上高および経常利益の推移」をみると、「きのとや」の経常利益は1988年には3千3百万円であった。そしてその後その年によってばらつきがあるものの、売上高が伸びている1994年までは経常利益は一定の比率で確保できていることが分かる。しかしその後の1996年に経常利益は、1千3百万円まで落ち込んだ。しかし、2000年前後から売り上げが伸び、経常利益も一定水準を確保している。

### 3.2 「きのとや」発展の経緯（1983年～1998年）

「きのとや」社長の長沼昭夫氏は、金融業を営む義理の父の会社が手掛けている事業に何ら

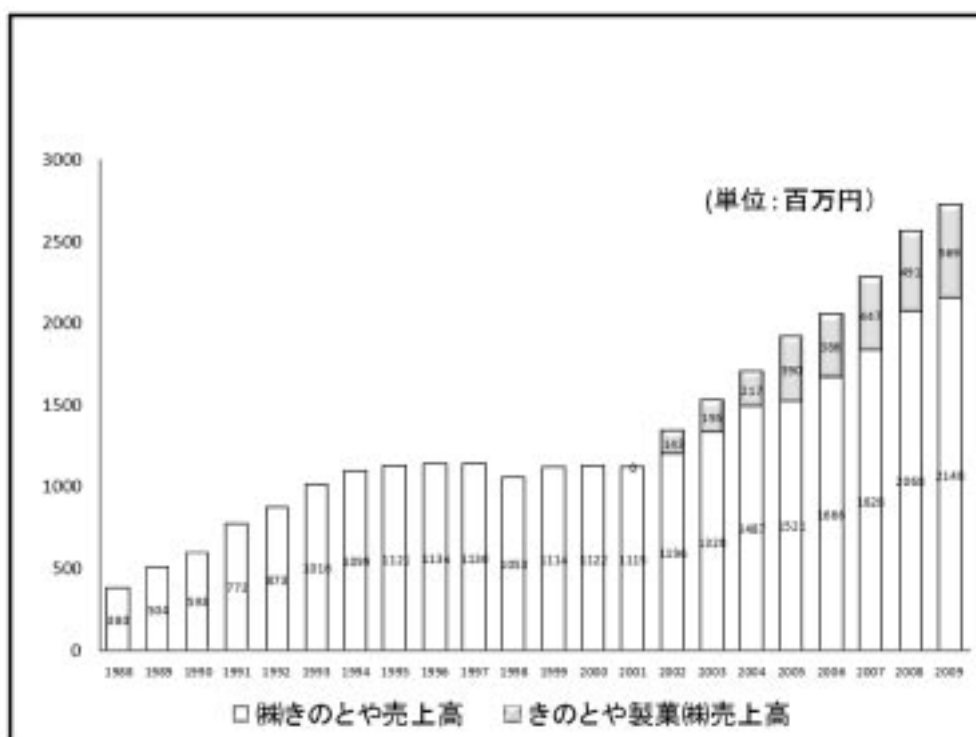


図3. 企業の売上高推移

(出所：「きのとや」における調査をもとに著者作成)

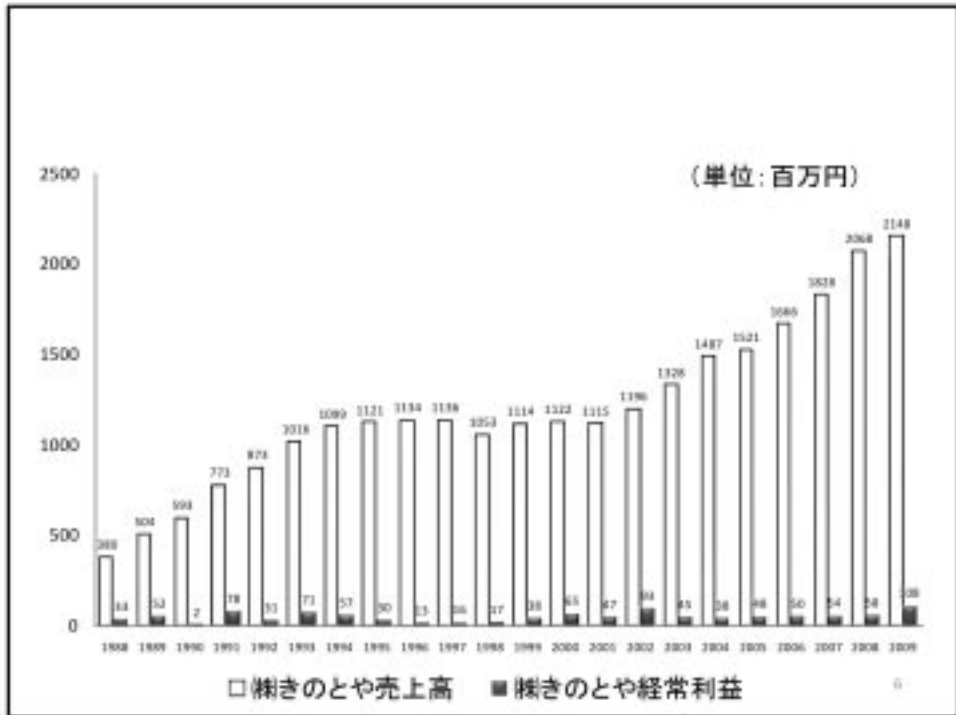


図4. 企業の売上高および経常利益の推移  
(出所：「きのとや」における調査をもとに著者作成)

かの形でかわることはできないだろうかと考えていた。創業以前の長沼氏は、北海道大学卒業後、農業に携わり、主に養鶏場で卵の出荷作業を経験し、その後は札幌に戻り居酒屋の店長、魚の仕入れ担当、大手スーパーの社員などを経験している。その後彼は1年間、義理の父の会社で経営の勉強をしている。それから彼は、義理の父が、会社が持っているビルの店舗に入居するケーキ屋を探しているということを知った。そこで自らその店舗を借り受け、よそからケーキを仕入れて販売することを決めた。これが、お菓子の販売や製造に関して全くの素人だった長沼氏が、「きのとや」を始めるにいたった経緯である。店は札幌の白石区（現在の白石支店）にあり、街のケーキ屋としては立地が悪く、売上は伸びなかった。

そこで、彼は積極的にケーキの販売をするために、パースデーケーキの注文販売を始めた。

その後の1984年5月からは、デコレーションケーキの自社配送に乗り出した。2年後の1985年になると、店の売上が1億円を超えるまでになった。長沼氏は「きのとや」を設立することにし、長沼氏が取締役に就任した。

その2年後の1987年には、長沼氏は3つの経営理念と企業ビジョンである「5つの日本一」を掲げた。ビジョンの内容は、①おいしいケーキ日本一、②一店舗当たり売上高日本一、③お客様の満足日本一、④一店舗当たり粗利益日本一、⑤従業員の賃金日本一、というものであった。同じ年、企業の売上高は2億5,000万円に伸びたが、このケーキの自社配送は、顧客に画期的なサービスとして認知され、デコレーションケーキを配送する件数は年間で1万1,000件となっていた。その後も「きのとや」の売上高は、会社設立4年後の1989年で約5億円を上回る額になった。1店舗当たりの売上高は洋菓子

店としては、日本一である。また「きのとや」は、1993年に売上高では10億円を突破した。

その翌年には、生産能力を増強するため長沼氏は、札幌市の東苗穂に工場を新たに建設し、本社機能も同じ場所に移転させた。その後の1997年には、「きのとや」の売上高が11億3600万円に達した。この年、「きのとや」は、生産力の増強に応じて販売先を確保するために、2号店の琴似店を西区にオープンさせている。

### 3.3 「きのとや」発展の経緯（1999年～2010年）

ところがその後「きのとや」の業績は停滞を続け、2001年ころまでは、会社の売上高はほぼ横ばいになっていた。そのころ、土産物としての菓子の製造販売に着目した長沼社長は、1999年10月に新製品「きのとやスフレ」を製造し、新千歳空港内にある「日航商事」より販売を始めた。2000年には「きのとや製菓」が設立され、スフレの製造販売を専門に行う体制が整った。そしてこの製品は自社の土産物菓子事業の主軸となった。2002年には、土産物菓子として「きのとやスフレ」の販売拠点を5か所にするとともに、お菓子をインターネットで販売しはじめた。これにより同年の「きのとや」の売り上げは再び伸びはじめ、「きのとやスフレ」の売上は、1億4,000万円を超えるにいたった。

2000年ころから、市内の百貨店から「きのとや」に対しての出店依頼が増加し始めていた。また2001年に三越札幌店内に「きのとや三越店」がオープン、その2年後の2003年には、カフェを併設した店舗である「きのとや大丸店」をオープンさせた。出店を依頼した大丸の担当者は、大丸札幌店が札幌駅前に出店する際に、マーケティングの調査をした結果、「きのとやは札幌で一番人気のある菓子店である」ことがわかったという。出店依頼に対し長沼氏は、札幌圏においてこれ以上の大型店舗の出店は、今後ないことを予想し、大丸への出店を決意した。

同じ年の2003年、「きのとや」では、すでに浸透していたブランドイメージを道外に伝え、

商品の販売を拡大することをテーマとして掲げた。そこで、同社は外部コンサルタント会社と契約し、これまでに構築されていたサイトのリニューアルを図るなどして、ITを活用したインターネットによる販売強化に積極的に乗り出した。サイトの運営・管理は外部の会社に委託されることになり、当初委託を受けた会社は、「きのとや」のホームページのログ解析を行った。その結果、すでに構築されていたサイトは、検索エンジンではヒットせず、多くのサイト来場者がURLを直接入力していたことが判明した。「きのとや」のブランド認知度やブランド力が高まっているにも関わらず、販売サイトの内容や仕組みは顧客にとって使い勝手が悪く、不便なものであったのである。その後の段階で行われたテストマーケティングののち、サイトのリニューアルが図られ、現在に至っている。このサイトは「きのとやオンライン」といわれるものであるが、これによって、インターネットを通じて本州など、より遠くの顧客にも商品を届けることができるようになった。

2004年以降「きのとや」は、北海道という地域の資源を活用した魅力ある商品づくりを進め、「地域資源を活用したブランドづくり」に取り組み始めた。これは道外の顧客に対して自社の商品をアピールすることがねらいである。そのため長沼氏は、認知度のある「札幌」ブランドを活用しようと考え、2004年2月に「きのとやスフレ」は「札幌スフレ」とブランド名をリニューアルされて新たなスタートをきった。続いて2005年4月、北海道ブランドの一つとして知名度の高い「北海道大学」ブランドを活用して、土産物菓子「札幌農学校」（ミルククッキー）を製造し、北海道大学の生協内で販売した。こうした試みや、インターネット販売の導入や相次ぐ出店によって、2005年の「きのとや」の売上は15億円を超えた。2006年には、東苗穂の本社と工場が増築された。また顧客からの注文は本社併設の受注センターで一括受注することとなった。さらに、製品のイメージ向上を狙



って、製品パッケージの改良も行っている。生産量の拡大が可能になった2007年には、丸井今井本店内に店舗を出店し、話題となった。2008年には「札幌農学校」が「モンドセレクション2008」を受賞し、それ以降3年連続同じ賞を受賞している。そして同じ年の配達件数は年間10万件に上った。

またこの年から、なお一層ネット販売やブログでの紹介に力を入れるようになった。その結果、2009年には販社を含む全体の売り上げ（スフレを扱う販社を含む）は約27億円になり、翌年2010年6月期には、29億円強に達している。2010年には北洋大通りセンター1階に大通り公園店を開店した。

「きのとや」は、ケーキの自社配送サービスによって成長を続けてきたが、この時期までで「きのとや製菓」をふくめると、店舗での販売、自社配送、お土産店での販売、通信販売という4つの販路を確保したことになる。それによって、2009年頃には、グループ売上高はおよそ27億円（単体売上高21.5億円）となった。そのうち店舗販売を通じた商品の売上高は約17億円（きのとやスフレを含む）であり、ケーキの自社配送では、年間配送件数が15万個で売上高が約4億円となっていた。同様に、企業の通信販売での売り上げは約4億円（うちネット通販は1億円）であった。「きのとや」の経常利益も、1999年6月の段階で3,800万円であったがその後増加し、2009年6月に1億800万円まで増加した。こうして、企業規模の拡大に伴い、2010年6月現在では売上高22億3,000万円、従業員数は250名（準社員、パート、アルバイトを含む）にまでなっている。

## 4. 事例分析

### 4.1 フェーズⅠ：1983年～1998年

#### 4.1.1 環境要因

戦前から北海道には「千秋庵」をはじめとする老舗菓子店がある。また帯広の「六花亭」などのように、戦後から創業された会社も多く存

在する。このように、以前から北海道には和菓子を中心として菓子の製造・小売りを行う老舗菓子店があった。

菓子製造業を主とする事業所の創業年度調査（小山・大久保, 1993, p.152）によると、北海道内では1945年までは市部より町村での創業が多く、それ以降は札幌などの市部での創業が多いことが分かる。その原因は、人口の移動や都市機能の変化、都市部に広がったグルメブームなどがある（小山・大久保, 1993, p.153）。そうした中で、「きのとや」は北海道の菓子製造業者としては市場に後発で参入した企業となる。1992年から1993年にかけて実施された調査では、北海道の市部・都市部ともに和菓子を単独で製造する事業所が最も多く、次いで洋菓子を単独で製造する事業所が多い。また和菓子と洋菓子と菓子パン類などの複合業態の事業所も多い（小山・大久保, 1993, p.152）。

またこの業界は、少ない従業員数で多品種少量生産を行う企業が多い。市部では、多品種少量生産を行う企業が最も多く、次いで注文生産、少品種大量生産、多品種大量生産の順になっている。町村部では、注文生産が最も多く、次いで少品種大量生産・多品種大量生産が多く、多品種大量生産はわずかである。生産品目数では、市部の事業所の多くは1～20品目が最も多く、次いで21～40品目、41～60品目の順である。町村では1～20品目が最も多く、41～60品目、21～40品目の順となっている（小山・大久保, 1993, p.156）。町村で「少品種大量生産」が行われる理由には、村おこし製品としての菓子を製造する場合は、品目を絞って相当量の生産を行う傾向があるためとみられている。また市部では、需要の多様化や需要の変化が激しいことから、企業は「多品種」に対応できる生産能力を有することが求められている。そのため、市部の企業では、高い技能を有する菓子職人を確保するだけでなく、生産量を確保できる相当数の人数を雇用する必要があるとみられている。

北海道の菓子製造業界では、食品以外への多

角化を行う企業は少ない。また、製品のライフサイクルの関係からか、町村部よりも市部の企業の方が商品開発への意欲は高い。こうした企業の売れ筋商品は、土産物としての位置付けのものが多く、どの購買層にも好かれ、かつ地域性・独創性が感じられ、ネーミングや日持ちのするものが多い。開発においても土産を意識した商品開発がすすめられていると考えられる(小山・大久保, 1993, p.161)。ところが、多くの企業が土産物という商品のコンセプトを意識しているにも関わらず、市部の実際の顧客層は、地域の一般個人消費者が最も多く、次いで一般消費者と観光客となっている。町村部ではその逆の順になっている。

販売圏域については、その企業が立地する市町村内での販売を行う企業が大半であり、そのほかには道内もしくは道外での販売を行っているところがやや見られる。また販売チャネルでは、町村部では直営店舗による一般直売をとる企業がおおよそ半数であり、次いで、直売と他の数社に卸・委託を行うところが25%近くある。市部では、直売と他の数社に卸・委託を行うところが最も多く、35%近い。また直営店舗による一般直売をとる企業が30%程度であり、多数の会社に卸し・委託しているところが20%程度である(小山・大久保, 1993, p.164)。市部の企業では、道内のスーパーや百貨店のテナントに出店することには意欲的な企業が多いが、町村部の企業ではこの傾向は見られず、全体的に販売チャネルを拡大することには消極的である。

北海道の菓子業界は、市場が成熟しており異業種からの新規参入も容易である。またさらに、代替品の脅威も大きい。市部では「街のお菓子屋さん」が若年層や高年層の日常品としてのおやつを販売している(小山・大久保, 1993, p.167)。札幌などの都市部でお菓子を購入する顧客は、「日々のおやつ」としてのお菓子をスーパーやコンビニ、百貨店などの様々なチャネルで購入することが可能である。このため、この業界は常に代替品の脅威にさらされている。

よって、業界では企業間の競争が厳しく、そこに参入している企業にとってはうまみの少ない市場であったと推察される。

#### 4.1.2 戦略ポジショニング (SP)

一般的に「街のケーキ屋さん」という存在の店は、人通りが多く、立ち寄りやすい場所に出店される。そうした店には、日々の「おやつ」としての利用を目的とする若い女性や子供をつれた顧客が来店することが多い。しかし、「きのとや」はそうした従来型の「ケーキ屋」とは異なり、札幌の商業エリアからはなれた地域に店を構えた。たまたま義理の父より店舗を引き受けたことが、出店のきっかけであった。また長沼氏は、そもそもケーキ職人でもなく、これまで洋生菓子を扱う経験はなかった。

彼は、入手可能な経営資源である店舗を活用して「仕入れたケーキを売る」ということから事業を開始した。しかし、戦略ポジショニングについては「どこで」「何を」売るかということとは決まっても、「だれに」売るかということでは、明確な戦略的意図をもっていなかった。よってこの時点での「きのとや」のSPは、「仕入れたケーキを郊外の店に来る客に販売する」であると考えられる。その結果、「きのとや」は競争優位性を獲得することができなかった。「街のケーキ屋」として、この時点での出店戦略は誤りであった。

しかし長沼氏は、そのSPによる不利益を克服しようとしている。創業してから半年後の1984年には製品の魅力度も重要と考え、他店から実力のあるパティシエを引き抜き、自社でケーキの製造ができる体制を整えた。しかし、依然として売上が低迷していた。そこで最も需要の取れそうな1才児向けのバースデーケーキの予約販売を始め、他社との商品の差別化を進めようと試みた<sup>12)</sup>。また注文を取るために、長沼氏は営業マンを雇い、営業に力を注いだ。これはケーキ業界では前代未聞の試みであった。

この営業力の強化によって、次第にデコレーションケーキの注文を増やしていく事が可能と

なり、創業から2年目にはクリスマスケーキの予約が2,000個入るまでになっていた。これに手ごたえを感じた長沼氏は、続いてデコレーションケーキの自社配送という画期的な販売手法を実施した。ケーキの自社配送を行う企業は全国的に見ても、この当時は「きのとや」だけであった。店に買いに行かずとも、約束の時間に約束の場所にケーキをとどけてくれるというこのサービスは、大成功をおさめ、「きのとや」の知名度と人気を高めていった。あわせて、「宅配ケーキのお店」として口コミや雑誌、テレビでの紹介がされるようになった。

デコレーションケーキを注文する顧客は20代後半から30代の子供が生まれたファミリー以上の層で、子供の一歳のお祝いに、バースデーケーキとして初めて注文するケースが多い。またこれに満足してもらえたことにより、その後も、家族のお祝い事の際に利用してもらえるようになった。また、自社配送による宅配で有名になった「きのとや」は、店舗においても来店客数を増やしていくことに成功し、店舗ではショートケーキが売れ筋商品となっていた。長沼氏は次のように語っている。「マーケティング的な視点を取り入れて、お菓子づくりをしていたら、結果的に新たな市場が見つかりました」<sup>13)</sup>。その甲斐あって、売上高は1994年まで急激に伸び続けた。

そこでその時期の「きのとや」は、「店舗や自社配送を通じて、自社で製造した新鮮でおいしいショートケーキや「ハレ」の日のデコレーションケーキをファミリー層に提供する」という新たなSPを構築しているといえる。

#### 4.1.3 組織能力 (OC)

「きのとや」は、ケーキの「鮮度とそれによるおいしさ」にこだわりを持つと考え、ケーキの自社製造をはじめた。この製造機能の内部化は、安定的に商品の質と量をコントロールするために必要なことであった。

ショートケーキやデコレーションケーキなどの洋生菓子はもともと利益率の低い商品である

が、その原因は洋生菓子という商品の性質上、「日持ちがしない」ことにある。洋生菓子は、消費期限が短いために、その日に売り切ることが理想であるが、その日の売れ残りについては廃棄処分され、大きな損失が生じる。そこで、企業はその日の売れ行きを予想し、製造する個数をロスのないよう工夫するのであるが、洋生菓子は顧客の動向がつかみにくく、その生産予測が難しい。

こうした消費期限の問題のほかに、お菓子業界では、生産方式に関する問題点も抱えていた。当時、菓子の大量生産においては、まとめて同種の製品を生産する「バッチ生産」という方式が一般的であった。そしてその作業のためには、ベルトコンベア生産方式が導入されていた。この方法は、少品種大量生産において有効な手法である。これによって企業は、商品を一度に「まとめて作る」と「手間をかけない」ことが実現される。

しかし、多品種少量生産を行う企業にとってこの生産方式は、問題点も多かった。第一に、見込み生産を前提とするため、仕掛品や在庫がたまることがあげられる。第二にそれによって商品の鮮度がおち、高品質の実現という点で問題が生じる。仕掛品や在庫がたまる場合、菓子製造業界では、製造過程でたまった半製品や在庫に対して冷凍や薬品による保存技術を用いて、商品の日持ちをコントロールする方法が一般的となっていた。本来ならば、おいしさを追求するためには、顧客の購買行動と消費行動を合わせて考え、顧客が口に入れる瞬間にあわせて、店頭でできるだけ新鮮なものを提供できるような生産方式を採用することが求められる。第三に、ベルトコンベア生産方式では、一番作業の遅い人に合わせて作業が進むため、個人の熟練技術を生かせないことから、生産性の低下が課題となってくる。最後に、人間を機械の一部として扱うため、そこで働く従業員のモチベーションが低下することがあげられる。

他の企業と同様に、「きのとや」では、1994



年頃までは商品の製造過程において、「バッチ生産」を導入していた。そこではベテランの職人を中心として小規模のコンベアなどを使い、新人・若手の社員が流れ作業の中で単調な作業を繰り返していた。また1アイテムごとに、企業が半日で売りきる数量を予測して、その数量をまとめて製造し店頭に並べていた。

しかし、この生産方式はきのとやにとっては最適な方式ではなかった。社内では、商品の生産・販売予測がつかないため、商品のロスが多くなっていた。そこで、その解決策として注文販売や自社配送による宅配が実施された。長沼氏によると、「事前に予約注文を取っておけば、つくったものが必ず売れるので捨てなくてよい」からである<sup>14)</sup>。

こうして「きのとや」は生産方式の問題点を克服したかに見えたが、その後、注文販売や自社配送による宅配事業の成功によって社内でケーキの生産量が増えるにつれ、再びこれまでの生産方式の問題点が明るみに出た。それはこの方式は、「きのとや」が採用している多品種少量生産に向いていないということである。そもそも、洋生菓子はその性質上、多品種少量生産が求められ、顧客の誕生日や贈答用など、顧客の求める用途・仕様は多岐にわたるとともに、季節に応じて扱う材料や生産量も異なる。このため、会社としても顧客のニーズや売れ行きの変化に応じて、その都度単品生産を行う必要があったのである。つまり、「きのとや」では、プッシュ型のマーケティングではなく、プル型のマーケティング戦略が求められていることが分かったのである。

そのため、「きのとや」では、生産技術のイノベーションを図ることにした。1995年頃、長沼氏はフレキシブルに生産量を調整し、多品種少量生産を行うため、イノベーションを推し進めた。具体的には、トヨタ自動車出身のコンサルタントを招聘し、「ジャスト・イン・タイム生産方式（JIT）」を菓子創造業界で初めて導入することを決定した<sup>15)</sup>。それは、作り置きをせ

ず「売れるときに売れるものを売れる数量だけ作る」ことを目的とした生産方式である。本来、この生産方式の本質は、最終組立拠点からの引っ張り（プル）方式であり、生産予測に基づく押し出し（プッシュ）方式ではない。つまり、この生産方式はゼロ在庫・高品質・短納期を実現することができるうえ、消費者ニーズの多様化に対応するために必要な多品種少量生産や変種変量生産を、大量生産の場合に劣らない低コストで可能にする（中村, 2006）。そのため、この方法は多品種少量生産を行う「きのとや」にとっては最適な方法であった。

また、「きのとや」では、JITの生産方式を発展させた「セル生産方式」のもとで生産がすすめられている<sup>16)</sup>。この方法は、ベルトコンベアを部分的あるいは全面的に撤廃した生産方式であり、一人ないし数人の作業者が一つの製品をつくり上げる自己完結性の高い自律分散型の生産方式である<sup>17)</sup>。つまりこの生産方式では、技術的に熟練した社員が全工程に責任を持って精密な作業を行うことができるため、手作りで精密な作業を行うケーキの製造には向いている。

このようなイノベーションの導入によって「きのとや」の生産プロセスは大きく変わった。具体的には「きのとや」では従業員それぞれに完成までの一連のプロセスを担当させる方式をとっている。ここでは、1時間単位で、1チーム3-4人ごとに5-6品をおよそ10個ずつうけ持ちで作り、これを一日に何度も繰り返している。また、製造の「スタンダードタイム」を計算して、商品を製造するために最低限必要な人員を配置し、生産コストに無駄が生まれないように工夫した。同時に、「カイゼン」によって従業員が自ら考えて提案し、その意見を聞き入れる工夫をしている。これによって、作業プロセスでロスを減らすための提案も行われた。その結果、作業をするテーブル上に工具をおく棚を設置し、必要な器材や道具をすぐ手に取ることができるような、オリジナルの作業台が考案

され実用化された。また、配送についてもJITに連動して、センター工場と各店舗の連携を行い、作りたての製品を一日に数回に分けて、自社の車両で配送するシステムを構築している。

こうして、「きのとや」は、「必要なものが、必要な時に必要なだけ指定の場所に供給されるシステム」である「JIT生産方式」の導入と、「可能な限り、全行程を一人の作業者がすべて行う」という「セル生産方式」、さらには提案制度としての「カイゼン」を導入している。

## 4.2 フェーズⅡ：1999年～2010年

### 4.2.1 環境要因

すでに北海道の菓子業界は、成熟市場となって久しい。少子化の影響で、デコレーションケーキの市場は長期的に縮小傾向にある<sup>18)</sup>。また売れ筋商品のサイズも小さくなっている。また町村部では過疎化の影響のためか、札幌の中心部へ新規出店をする企業が増加する傾向にある。そのため、最近では札幌で「街のケーキ屋」として洋生菓子を製造・小売りする企業数はおよそ200店まで増えてきた。そのために、競争が激化し、洋生菓子市場では限られた顧客をターゲットに、店同士でパイの食い合いが繰り返されていた。

北海道の菓子製造・販売にかかわる企業をみると、その多くは土産物用のお菓子やギフト商品が得意とするところがほとんどである。さらに、北海道の企業は、今までよりも遠方の企業との競争を強いられるようになった。道外の企業による札幌圏への出店も相次いだことや、インターネットなどの情報ネットワークの進化により、顧客は気軽に本州に拠点のある菓子店の菓子を通信販売によって、購入することが容易になってきていたのである。このように、「きのとや」を取り巻く業界環境は厳しく、以前よりもますます成熟市場における競争の激化を余儀なくされている。

### 4.2.2 戦略ポジショニング (SP)

「きのとや」は、この時期から商圏に対応した戦略を取り始めている。そもそもこの会社は

洋生菓子を扱う「街のケーキ屋」であり、基本的には鮮度が勝負のショートケーキ、デコレーションケーキといった菓子を主に製造・小売販売してきた。店舗では、ショートケーキが主要な売れ筋商品であり、自社配送による販売の場合においても、同様にデコレーションケーキ・ショートケーキが中心に扱われている。しかし、工場生産された洋生菓子は、その日のうちに商品を自社の配送車で届けられるエリア（この場合札幌市内および近隣地域）へ販売することしかできない。このように、「きのとや」は商品の特性上、特定のエリアに限定した差別化集中戦略を余儀なくされており、このことが1990年代後半から売り上げの伸び悩む要因となっていた。

このころ、本州では、北海道のお土産ブランドが人気となり、百貨店で開催される北海道フェアへの出店依頼が相次ぐ状況となっていた。全国各地のデパートで開催される北海道物産展では「スイーツ」が主役となっている。こうした「スイーツ」といわれるお菓子は、比較的日持ちがするもので、中心価格帯は500円～1000円前後と手に入りやすいものとなっている。

長沼氏は、こうした動向を考慮し、東京や大阪などの道外各地にまで販売エリアを拡大する必要性を認識しはじめていた。そのため、道外の顧客（主に観光客）に自社のお菓子を届けるには、まず①4～6日程度まで日持ちのする菓子を開発すること、②持ち運びのしやすい形・包装を開発すること、③これまで以上に大量に生産数を確保すること、が必要であると判断した。そのため、土産物の主力商品として「きのとやスフレ」（後のさっぽろスフレに改名）が生産・販売されている。しかし、従来の工場の体制では製造・販売の点で対応できず、2001年4月に土産物菓子の製造卸である「きのとや製菓」を立ち上げた。このことから、「きのとや」は、別会社を通じて役割分担をすることにより、土産物としての流通チャネルの構築を図り、菓子の売り上げを増やすことに力を注ぐことがで

きるようになった。また「きのとや」は、同時期に札幌市内百貨店への出店も次々に行っている。よって、この時期は新たに「観光客をターゲットに、土産物としてのお菓子を空港などのお土産店で販売する」というSPが追加されている。

その後この菓子は「フレッシュスイーツ」というカテゴリーに区分された。その中にはたとえば、スフレやプリン、タルトなどがある。「フレッシュスイーツ」の販売先は、直営店のほか、日本各地の百貨店（物産展を含む）および高級スーパー、空港などのお土産店に限定している。そして軽くて日持ちがするため土産物・贈り物に最適なマドレーヌや・クッキーは「焼き菓子」・「ギフト」として分類し、主に直営店やお土産店で贈答用のお菓子や観光土産として販売されることになった。また、このころ道内の百貨店へ出店やカフェのオープンがあいついで行われ、店頭による販売チャネルの拡大が図られている。

また同社は、2003年以降、通信販売に力を入れるため、インターネットでの商品の紹介や注文の受付を行うサイトを開設し、全国の顧客を相手に「フレッシュスイーツ」や「焼き菓子」・「ギフト」を販売できる体制づくりを整えていった。

このように、これまで「きのとや」は、扱う商品の内容を増やし、土産物や通信販売にも耐えうる菓子の開発を行ってきた。それにより「きのとや」では、「土産物」と「高級なギフト」というブランドイメージの定着を狙ってきた。以前は菓子生産の割合は洋生菓子：焼き菓子の比率で65：35であったが、2009年の報告では、「今後は焼き菓子比率をあげて50：50の割合にしていきたい<sup>19)</sup>という。

以下の図5は、2009年現在の「きのとや」が想定する商圈とそれに対応した商品を示したものである。

これをみると「きのとや」では①店舗、②自社配送、③お土産店、④通信販売の4つの流通

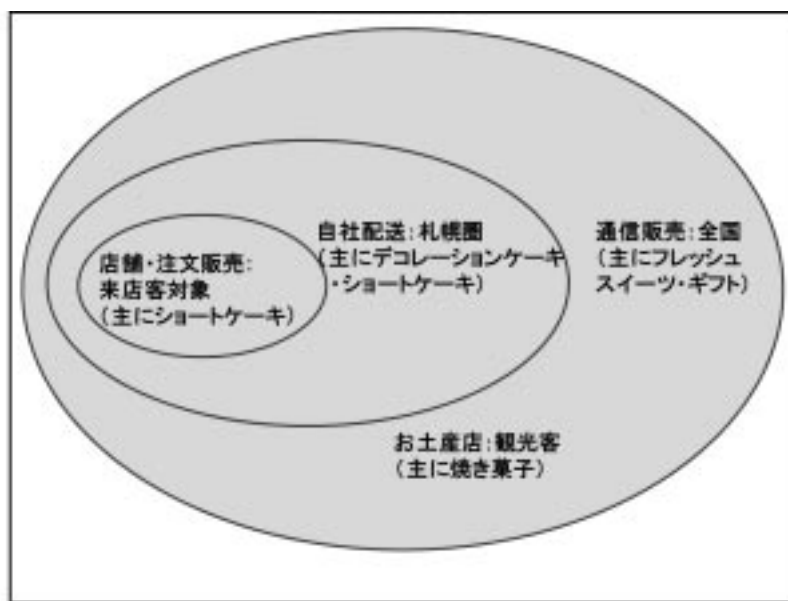


図5. 「きのとや」商圈および商品の関係

（出所：中小企業基盤整備機構 事業承継・知的資産経営支援室（2009）  
「魅力発信レポート2009年版 株式会社 きのとや」12ページ、および著者加筆作成）



経路によって商品を販売している。このことから、この時期は、「全国の顧客に日持ちのする商品を、通信販売を通じて販売すること」というSPが新たに構築されていると考えられる。

「土産物」と「高級なギフト」としてのイメージ戦略が功を奏してか、この時期の店舗販売における主要顧客は、いわゆる「街のケーキ屋」に来店する客層とは異なっている。「きのとや」の場合は、来店客の半分以上が男性客であるという。日中はスーツを着た年齢の高い、男性ビジネスマンが半数以上を占めており、仕事関係の相手先に持っていく物として「焼き菓子」・「ギフト」や「フレッシュスイーツ」を買い求めることが多い。同様に、夕方からは「自家用のケーキ」（ショートケーキ・デコレーションケーキ）を購入する顧客も増え始めるが、やはりその大半がスーツを着たビジネスマンであるという。

このように、「きのとや」は「焼き菓子」・「ギフト」や「フレッシュスイーツ」に力を入れ、流通チャネルの拡大を図りながら、本州など道内外に居住する親戚や知人に商品を贈る顧客をターゲットにすることで成長を続けてきた<sup>20)</sup>。これをすすめるためには、北海道という地域のブランドイメージを活用し、さらには北海道産の原材料の利用をアピールすることも必要であった。つまり、「きのとや」は地域資源の活用によって、企業の独自性を高め、限定された地域における差別化集中戦略からの脱却を図ろうとしてきたとみられる。

#### 4.2.3 組織能力 (OC)

「きのとや」のゆるぎない価値は「手作りのおいしさ」と「北海道の新鮮な原料を使用する」という点にある。そこで差別化のポイントとして、①徹底して原材料にこだわる、②作りたてを提供する、③決して手間を惜しまない、ことが重要とされている。①の原材料については、地産地消を心がけ、北海道産の新鮮な材料を使用することとしている。また、常に原材料はその日に使う分をその日に仕入れている。そして

②については、最も日持ちのしないショートケーキやデコレーションケーキは、作りたてを販売することを目標とし、少なくとも製造から24時間を超えると廃棄処分とすることを厳守している。また③については、通常、手間暇をかけて作るほど、ケーキはおいしくなるというのが業界の常識である。「きのとや」は、人による生産に依存することにより、商品の製造に手間暇をかけることができるのである。その結果「きのとや」ブランドはおいしさの点で顧客に評価されている。

しかし、このような取り組みを行えば、企業には生産時間やコストが負担となってくる。ましてや「きのとや」のような多品種少量生産をすすめる企業にとっては、本来ならばできるだけ、手間暇と時間をかけずに低コストで生産したいところである。そこで、「きのとや」は商品の製造には手間暇をかける点については妥協せず、一方で、短納期の実現・製造原価の低減・作業時間の効率化を実現できる工夫を日々の「カイゼン」のなかですすすめている。たとえば、「製造原価の低減」としての取り組みでは、これまでに培った需要予測をもとに、その日に時間単位で生産する商品の種類や数を決め、作りすぎの無駄や売り切れによる機会損失を減らすように心がけている。また社内では、従業員レベルでの「カイゼン」をすすめるために、「改善提案書」の作成を奨励している。これは、一人の社員が日々の些細な仕事上の工夫や気付きを、直属の上司に相談してまず実行してみることから始まる。続いて、社員が日々の業務で生まれた創意工夫を、毎月数件の「改善提案書」という形で上司に提出し、上司が推薦した内容を社内で議論する。その結果、よい提案についてはその提案を行った社員に、報奨金が与えられるという制度である。

たとえば、ショートケーキを担当する「ショートチーム」では、女性社員が改善提案書の改善提案欄において次のような提案をしている。その内容は「イチゴのオムレットに飾るチョコ

シートですが、その都度手で割ってのせていましたが、うまく割れません。チョコシートが完全に固まってしまう前にカットすることで、ロスも出なくカット面もきれいになり、ラインの作業も短縮されました。」というものであった。この改善提案の仕組みによって、社員の日々のモチベーションも向上し、会社の「作業時間の効率化」や「製造原価の低減」が進んでいる。

ところが、こうした企業の取り組みは、市場ニーズの高まりと急激な生産量の増加には対応できない場合もある。「きのとや」は2001年4月にきのとや製菓株式会社を設立することによって、新たな主力製品である「きのとやスフレ」を製造・販売できる能力を確保している。またその後2005年に発売開始されたミルククッキー「札幌農学校」は、土産物としての新たな主力商品となり、この菓子を増産する必要に迫られていた。しかし従来の生産設備の中で、従来通りの手法で製造するのでは、急激な注文の増加に対応できなかった。そのため、工場設備の改

善を目的として、東苗穂の本社と工場が増築されている。下の図6に見られるように「きのとや」は、今後、ますます手作りの良さを維持しながら効率的な量産システムを構築し、「多品種少量生産」から「多品種大量生産」へと生産をシフトさせていくことを目指していくという。

「きのとや」が企業として成長していく上で、流通チャネルは重要な役割を果たしている。「きのとや」は、これまでいくつかのチャネルの構築をすすめてきたが、その際チャネルの開放性と商品の日持ちがチャネル構築の大きな要因となっていた。これについて下の図7をもとに説明する。

「チャネルの開放性」とは、企業の流通チャネルの直接的な支配力がどこまで及ぶかということの意味する。狭いチャネルでは、自社流通網の活用が行われ、広いチャネルでは他社の流通網の活用が行われることになる。「商品の日持ち」とは、商品の品質を保持できる期間のこ

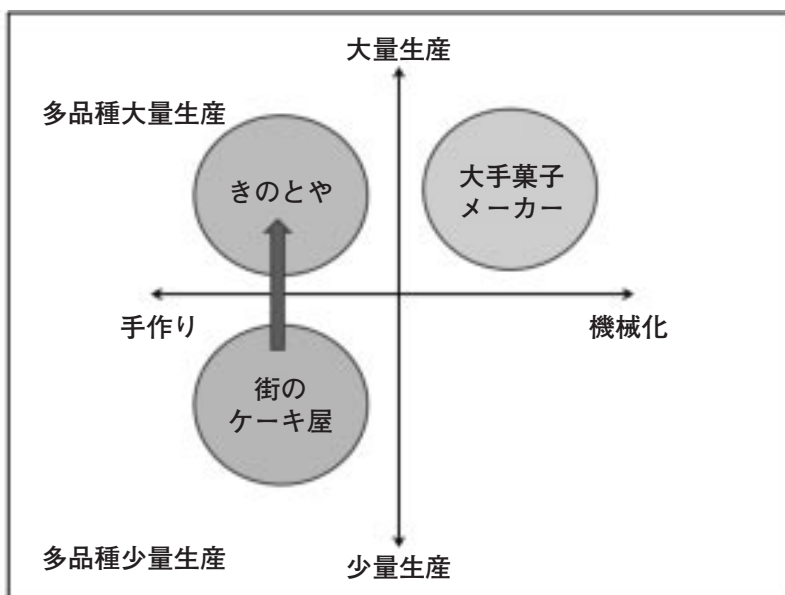


図6. 「きのとや」のポジショニングと生産方式の位置付け

(出所：中小企業基盤整備機構 事業承継・知的資産経営支援室 (2009) 「魅力発信レポート2009年版 株式会社 きのとや」12ページ、および著者加筆・作成)

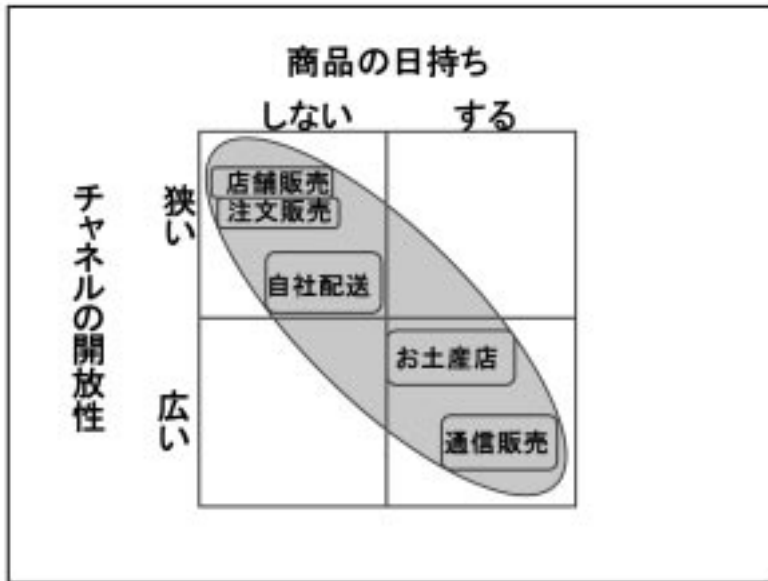


図7. 「きのとや」のチャネル特性

とをさし、日持ちがしない場合には消費期限が製造後24時間以内であることとしている。また日持ちがする場合とは、消費期限が製造後24時間以上となっているものとする。

「きのとや」が街のケーキ屋としてのポジションを志向している場合、商品の日持ちはせず、チャネルの開放性は狭い。そのためチャネルの種類としては、店舗販売・注文販売に加えて、自社配送がみられる。またこの場合、都市部の顧客を主なターゲットとするため、多品種少量生産方式が活用されている。

しかし、後に多くの市場シェアと売り上げを確保するためには、日持ちのする商品を開発し、チャネルの開放性を広くすることが求められた。そのため、チャネルの種類では、お土産店や通信販売の確保が必要であった。この場合、これまでの多品種少量生産に加え、全国の顧客へとターゲットを拡大するため、急激な注文の増加にも対応できるよう、多品種大量生産方式を実現することが求められているとみることができる。以上から「きのとや」は、地域を限定

せず積極的に戦略展開をすすめる企業であり、それを可能にしたのは生産方式における新たな工夫と新商品開発であったと考えられる。

こうしたチャネルの拡大とは別に、近年、長沼氏は過疎地域から多くの「街のケーキ屋」が札幌へ出店していることに憂慮し、そのために激化する札幌圏でのパイの食い合いを緩和しようと対策を考えている。その対策とは、地域を「スイーツ王国札幌」として認知させ、スイーツの産業集積として札幌の製菓会社と地域を発展させることを目指すというものである。札幌を「お菓子がおいしい街」で有名にし、全国の顧客にむけた観光資源の一つとして札幌のケーキを活用しようとしたのである。長沼氏はそのために、札幌商工会議所や地元の観光協会を巻き込み、2005年11月、「スイーツ王国札幌推進協議会」を発足させ、「きのとや」はこの幹事会社となった。長沼氏は、自社だけでなく、他社と結びつき、地域の情報を発信することで、地域ブランドを活用し、地域としての競争力を構築しようとしている。地域ブランドを活用す

るためにすすめられる外部とのネットワークを構築する能力、および情報の発信能力は、「きのとや」のOCとなる部分であると考えられる。そして2006年以降、お菓子の街札幌を大々的にPRする狙いから、「さっぽろスイーツコンペティション」を毎年実施し、「さっぽろスイーツ」を発売している。そして2009年には「さっぽろスイーツ」をテイクアウト・イートインすることができる「札幌スイーツカフェ」を入り通りの多い、札幌駅から徒歩10分の地下街にオープンした。地域の活性化を狙うとともに日本国内でケーキのおいしい街として、札幌の認知度を高め、「ケーキを食べに札幌に行く」という観光客を見込んでいる。

### 4.3 事例分析のまとめ

#### 4.3.1 フェーズⅠの特徴：1983年～1998年

以上をもとに、この時期の「きのとや」の成長と競争優位獲得のための戦略転換のプロセスについてまとめる。創業時、「きのとや」の戦略ポジショニング（SP）は、「他社で仕入れたケーキを郊外の店に来る客に販売する」というものであった。しかし、その後仕入れたケーキではなく「自社で製造したおいしい新鮮なケーキ」を販売することを目指し、職人を外部からよんでケーキの製造を始めた。しかし、この当時のバッジ生産方式による製造では、販売予測が立てにくいという点に、鮮度が損なわれてしまうことが問題となっており、この問題を少なくするために、ケーキの注文販売や自社配送による宅配を始めている。この宅配はケーキ郊外店としての不利益を克服することができるというメリットも生み出した。またケーキの宅配が「きのとや」の知名度を上げ、「宅配ケーキのきのとや」という独自の戦略ポジショニングを確立することができた。また会社の知名度が上がるにつれ、不便な立地にもかかわらず、店舗の来店客も獲得できるようになった。

その後、日々繰り返される市場での失敗と成功の経験から、この企業の場合ターゲットは、

一般的な洋生菓子店のターゲットである家族や若い女性ではなく、「ハレの日のケーキを自宅で待ち望むファミリー層」であることがわかってきた。そこで、この時のSPは「店舗や自社配送を通じて自社で製造したおいしいショートケーキや「ハレ」の日のデコレーションケーキをファミリー層に提供する」という内容へと変化したとみることができる。その後、多品種少量生産を行うための生産方式の革新が行われている。

以上より、「きのとや」の戦略変換にはいくつかの点が指摘できる。まず①「郊外エリアでの店舗販売と製造の外部委託」という戦略上の失敗があり、そのことが後の、②「商品の自社製造の開始」というOCの構築につながっているとみることができる。また、製造によって、商品の鮮度・ロスの問題点が認識されるようになった。この問題点を解決するために、新たな販売戦略を採用し、③「店舗販売・注文販売・自社配送」というSPを確立し、市場での差別化により競争優位性を獲得することができた。しかし、売上と生産数が伸びるにつれ、従来の工場では生産数を確保できなくなっていた。その後、それによって、鮮度維持とロスの削減に注目し、「JIT」と「セル生産方式」、「カイゼン」という取り組みを採用し、生産から配送まで一貫して鮮度を適切に管理し、新鮮な商品を必要な数だけ顧客に届けることができるようになった。この④「商品の自社製造・生産方式の革新」が「きのとや」の新たなOCとなっていた。この一連の「きのとや」の成長と競争優位獲得のための戦略転換のプロセスをまとめたものが、図8である。

#### 4.3.2 フェーズⅡの特徴：1999年～2010年

この時期の「きのとや」の成長プロセスについて、理論的には次のことが言える（図9参照）。1999年当時、「きのとや」の戦略ポジショニング（SP）は、「店舗や自社配送を通じて、自社で製造した新鮮でおいしいショートケーキや



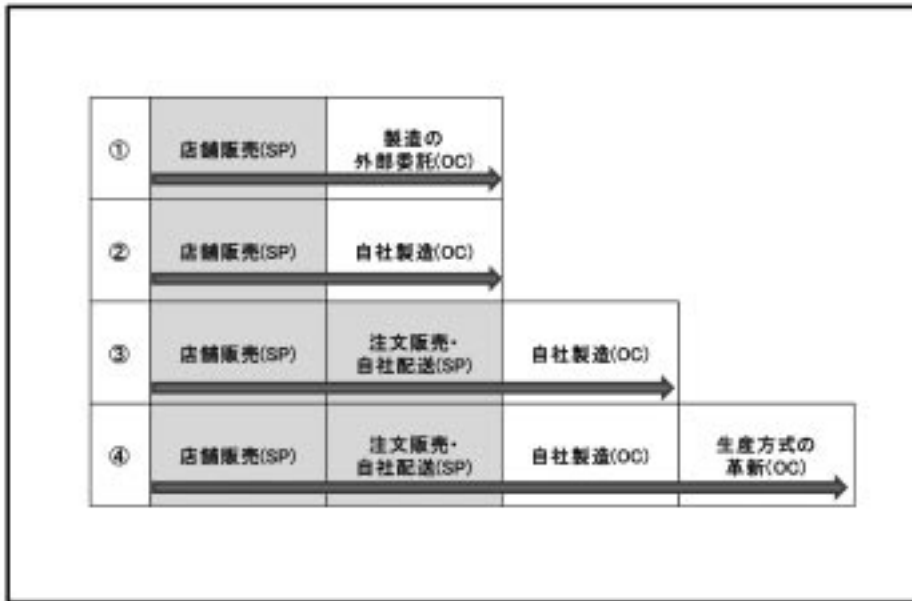


図8. 「きのとや」の成長と競争優位獲得のための戦略転換のプロセス  
(フェーズⅠ：1983年～1998年)

「ハレ」の日のデコレーションのケーキをファミリー層に提供する街のケーキ屋」というものであった。しかし、「きのとや」は、市場の競争が激化するのを見て、SPの新たなポジションを図ることとなった。多くの菓子製造・販売にかかわる道内企業が観光客を主なターゲットとしていることから、「きのとや」でも店舗での来店客を増やすことをめざした。そしてSPとして①「観光客をターゲットに土産物としてのお菓子を、空港などのお土産店で販売する」ことを目指し、日持ちがして扱いやすい菓子の製造を始めた。

JITへの取り組みを始めて以降、工場の生産については、「きのとや」では多品種少量生産とコスト管理、納期管理、品質管理を行うための取り組みが日々の努力としてすすめられている。それは改善提案書に基づく「カイゼン」や、「セル生産方式」を通じて行われる。このような「商品の鮮度と手間暇をかけたおいしさを実現し、同時に生産時間の短縮やロスの削減を行

うための能力」が、この時の新たな「きのとや」の組織能力(OC)として実現されていると見ることができる。この取り組みは、JITが導入されて以降、徐々に試行錯誤のなかから自社独自の取り組みとして現状に合うように工夫されてきたものである<sup>21)</sup>。よってこのプロセスは、漸進的なOCのイノベーションとみることができる。

また「きのとや製菓」の設立、空港や百貨店への出店などにみられる②「土産物のお菓子の別会社による製造と流通販売網の構築」は、「きのとや」のOCにかかわる活動と考えられる。

2003年ころからは、本格的に全国の顧客に商品を販売することを目指し、本社において、インターネットなどを通じて一括して注文を受け付け、通販にも対応できるようにした。この時、新たに③「全国の顧客に日持ちのする商品を、通信販売をつうじて販売すること」というSPが新たに追加された。

2004年からは、「きのとや」は北海道という

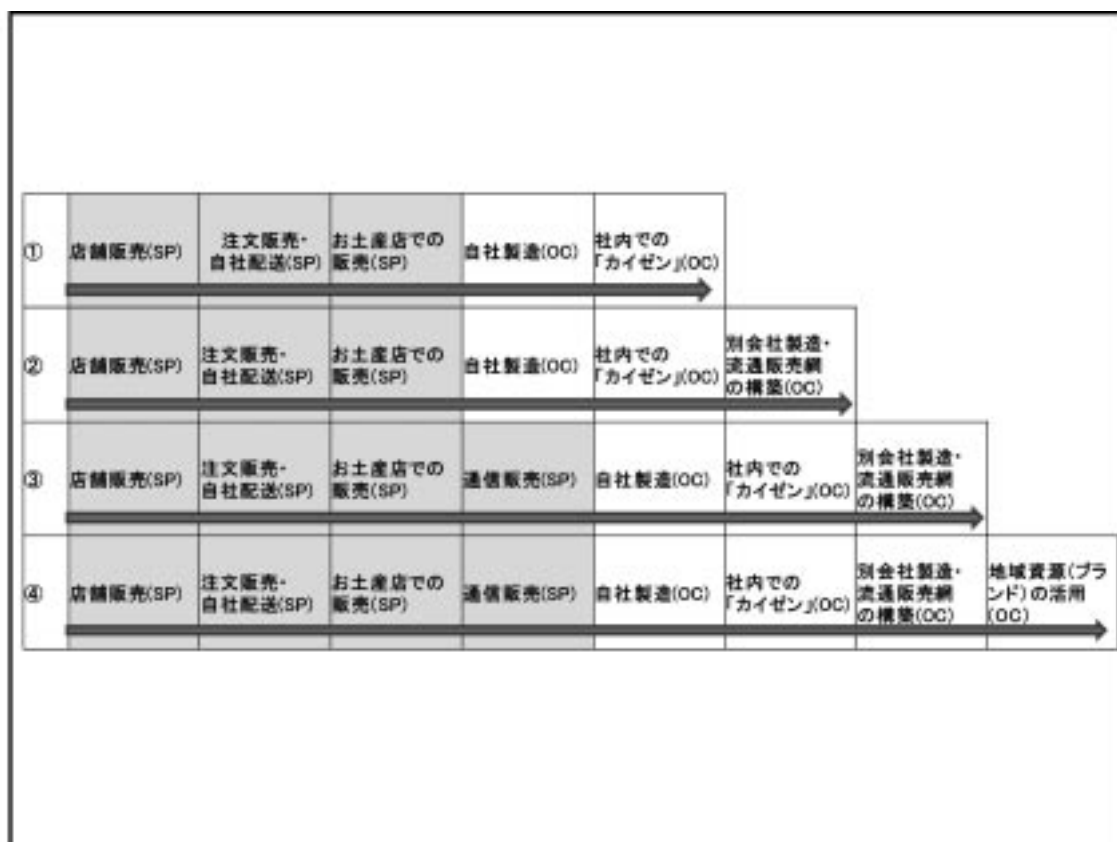


図9. 「きのとや」の成長と競争優位獲得のための戦略転換のプロセス  
(フェーズⅡ：1999年～2010年)

地域の資源を活用した魅力ある商品づくりを目指した。そして札幌という地域のイメージと地元でとれる酪農産物を利用した商品を前面にアピールした商品を次々に生み出し続けている。また競争の激化する札幌を、逆手にとってお菓子の産業集積地とアピールすることで、道外からの顧客をよび、市場のパイを拡大し、地域の活性化を図ろうと狙ったのである。これは、「きのとや」の④「地域資源（ブランド）の活用能力」であり、OCとして位置づけられる。

## 5. 結論と今後の展望

### 5.1 結論

競争が厳しい洋菓子業界において、後発で市

場に参入した地域企業である「きのとや」の成長要因として、以下の点が明らかとなった。

(1) 「きのとや」の成功は、企業のスタートアップ時のあいまいな戦略ポジショニング（SP）を素早く修正できたことにある。たとえば、創業当初から「きのとや」は、店の立地上のデメリットを認識していた。また商品を自社生産し始めたことによって、従来型の生産方式による問題点を認識していた。このような企業による問題意識の高さが、受注生産と全国初のケーキの自社配送サービスを生み出し、これが結果として「きのとや」の成長を支える差別化ポイントとなったことである。

- (2) その後も「きのとや」では、成長段階に応じて、競争環境の認識をもとにSPが再定義されていた。たとえば、洋生菓子の利益率の低さと札幌における市場の限界および競争環境の認識が、「きのとや」による、お土産・通販事業への参入と新商品の開発を促すきっかけとなっていた。またそのことが、その後の地域ブランドの活用と、ケーキ屋の産業集積地として地域を位置づけることにつながっている。
- (3) 「きのとや」は、積極的に外部とのかかわりを持ち、新たな生産方式や流通販売網の構築を推し進めていた。藤本(2003)は製品の競争力の源泉を次の2つに分類している。一つは「表層の競争力」である。これは価格、製品性能、信頼性、広告宣伝、納期など、顧客や他社から直接観察できる競争力のことである。二つ目は、「深層の競争力」である。これは顧客や他社からは観察することができないが「表層の競争力」を支える組織能力の部分であるとして、具体的には、生産性、生産リードタイム、開発リードタイム、開発工数、適合品質、設計品質などがあげられる。つまりこれによると、新たな生産方式や流通チャネルの構築は、競争力の源泉であり、SPを支える組織能力(OC)獲得の行動と見ることができる。
- (4) 「きのとや」は、ケーキ業界で初めてJITを導入するにいったが、その背景には、「過去にとらわれない」企業姿勢が影響していると考えられる。「きのとや」は商品の中心価値である「鮮度とおいしさ」を守るために妥協せず、他の生産過程での冷凍や薬品による既存の保存技術を活用しようとしなかった。また同様に、大規模な設備投資を必要とする機械化の導入を進めていなかったため、容易に生産方式を転換できたとみることができる。
- (5) 「きのとや」では、生産技術向上への取り

組みが、社員のモチベーションの向上に影響するよう、仕組みづくりがなされていた。外部からもたらされた「カイゼン」という取り組みは、導入するのはたやすいが、その仕組みを意味のある制度として社内に浸透させていくのは難しい。なぜならこの取り組みは、OCを内側から生み出すイノベーションのプロセスであり、いかえるとそれは時間をかけて構築する組織学習のプロセスであることとみることができるからである。「きのとや」では、「カイゼン」にかかわることで、社員は報酬を得ることができる。この仕組みによって、社員のモチベーションが高まり、組織学習が維持されているのである。

## 5.2 理論的含意

ここでは、企業の事例を分析した結果より理論的含意を導出する。本研究の意義は、地域企業の成長の要因を明らかにするために、戦略ポジショニング構築のプロセスと組織能力の獲得のプロセスを具体的に提示したことにある。その中で、特に注目すべき点を以下に示した。

- (1) 戦略ポジショニング(SP)のプロセスでは、ミンツバーグの「戦略クラフティング」の側面と「戦略プランニング」の側面が見受けられる。「きのとや」創業の段階は、ミンツバーグ(1987)の主張する「意図された戦略(intended strategy)」による計画的な戦略策定プロセスとしてとらえることができる。しかしこれは有効な戦略とはならず、後にSPは変更を余儀なくされることになった。続いて、自社製造を開始した後の段階では、「きのとや」として新たなSPを探る必要性があったと考えられる。企業の組織能力(OC)となるべく獲得された生産技術によって、新たに鮮度とロスの問題点が浮き彫りになり、それをSPによって解決する必要性が生じたのである。そこで、「きのとや」はその対応を、受注販売や自社配送という

限定された市場での差別化集中戦略に求めた。受注販売と自社配送の事前受付によって、顧客のニーズが事前にわかれば、企業として生産すべき商品の種類と量、そして生産する日時が分かり、生産された商品は確実に販売されるため、商品のロスと鮮度の劣化を回避できると考えたのである。これは「実現された戦略 (realized strategy)」としてとらえられるであろう。この戦略は、偉大な全知全能のマネジャーによって長期的に計画されるものではなく、「意図された戦略は実際には予想外の出来事、たとえば事業環境の変化や啓示的な直感、社内外からの影響が交錯する中で、創発が起こることで、埋められていく」ものである。その後の、日持ちのする菓子を開発し、お土産店や通信販売を活用した戦略展開は、「意図された戦略 (intended strategy)」によるものであるとみられる。

- (2) OCについては、「きのとや」は必要な技術を外部から獲得することによってイノベーションを実現している。それは、技術者の雇用やJITをはじめとする新たな生産方式の導入 (アウトサイド・イン・イノベーション) から見るができる。「きのとや」にとって、外部から技術者を招くということは、生産機能の内部化には必要であり、かつ重要であった。人材や生産技術という外部資源の獲得は、自社で時間をかけてじっくりと育成するよりも短時間で獲得することができるため、企業にとっては導入しやすい。これは、外部からもたらされる革新的なOCにおけるイノベーションと見るができそうである。

しかし、外部から人材を確保するということについては、「バッチ生産」という業界の常識も取り入れるということになる。つまり、常識となっている既存の生

産方式の問題点も獲得してしまうのである。資源獲得に伴う外部からの知識の移転は、他社と同じレベルの生産機能とそれによって生み出される一定レベルの商品の質を実現することを可能にするが、同時に他社と同じ問題点も獲得してしまう性質をはらんでいる。このように、外部資源の獲得にはプラスとマイナスの側面がある。

また、その後みられる、JITをはじめとする一連の新たな生産方式の外部からの導入も、アウトサイド・イン・イノベーションであると同時に、革新的なイノベーションととらえられる。JITが導入された背景には、次の理由がある。「きのとや」は、「バッチ生産」から多種多様な商品を小ロットで生産する「多品種少量生産」方式へと生産方式を変更する必要があった。もし企業が新たな生産技術を自社内でじっくりと時間をかけて構築していく方法 (漸進的なイノベーション) をとる場合、成果が出るまでに時間がかかりすぎる。よって、これまでの業界の常識を覆すような生産方式を導入するためには、外部とつながり、新たな技術を獲得する必要があったのだ。このように、すぐに問題を解決する方法を見つける必要性があり、かつ従来とは異なる生産方式の導入が求められる状況下においては、外部からの知識の移転が必要であった。

ところが外部よりイノベーションがもたらされる場合には、OCは本当の意味での組織能力の獲得にはつながりにくい。なぜなら、OCは楠木 (2010) によると「模倣が困難な他社と異なる企業の独自能力」でなければならないからである。つまり、外部資源の移転や模倣を伴う革新的なOCにおけるイノベーションは、「カイゼン」のような取り組みが組織的に制度化されている場合を除いて、長期にわ



たる真の組織能力の構築はもたらさない。必要なことは、組織内部でOC構築のための組織学習が促進されることである。つまりOCの真の意味でのイノベーションは、社内の従業員の日々の地道な活動の積み重ねの中から、内部資源の組み合わせをもとに、創発的に生み出されていくものである。またその取り組みが、企業の成長と競争優位性の獲得を支えている。これは、加護野（1999, p23）の主張に基づいている。彼は、プロセスイノベーションによる組織能力の獲得は、企業の強みとなると主張する。

同様に、スピアー（2005）は、リーダー企業と他社との経営力の差は、業務プロセスに改善のプロセスがおりこまれているところにある、と述べている。そこではたとえば、業務プロセスの設計は、問題の発生がすぐわかるように工夫され、いざ問題が発生すれば、いかに些細なことでもすぐさま対処される。また、ある問題の解決策から得られた新たな知見は、組織的に導入され、改善プロセスの設計と改良、そしてその導入の能力をスタッフ全員が習得できるよう、監督者は絶えずサポートすることが求められる。

- (3) 「きのとや」においても金井（1985）によるベンチャー企業の成長・発展のプロセスと同様のプロセスがみうけられた。つまり、「きのとや」の成長は、スタートアップ期から成長期、成熟期まで進み、後にドメインの再定義による第二の創業の時期を迎えていたことがわかる。ドメインの再定義は、SPにかかわるものである。これまでに示した企業の売上高推移をみると、「きのとや」は創業から急成長し、1999年ころまでには成長期から成熟期までの一連の企業のライフサイクルを経験した時期とみることができからである。またその後お土産・通販事業への参入が

始まった2000年～2003年ころから再び売上高が伸び、成長を続けている。

### 5.3 「きのとや」の今後の展望

今後、競争の激しい環境で生存を余儀なくされている「きのとや」は、今後の将来ビジョンとして、①グループ売上高30億円の達成、②経常利益10%の実現、③ショートケーキやデコレーションケーキといった洋生菓子と土産物や通販で扱える焼き菓子の比率を同じにすること、を掲げている。さらに同社は、お土産市場の開拓をすすめるため、北海道の良質な原材料という地域の資源を活用し、品質とイメージの確保を狙っている。そして現在、「お菓子の街札幌」としてのイメージを醸成し、本州からの顧客を呼び込むことで、競争が激化する札幌のケーキ屋の共存共栄を目指している

これまで「きのとや」は、「ショートケーキ」や「デコレーションケーキ」を中心に生産し、多品種少量生産を主に人手に頼って行ってきた。そしてそのための組織能力（OC）の構築が長期にわたってすすめられてきた。「きのとや」は今後、お土産用の「焼き菓子」や通販用の「フレッシュスイーツ」「ギフト」での利益拡大を狙うため、多品種大量生産を進めようとするであろう。その場合、機械化も一部導入するかどうかを検討しなければならないであろう。

「手作り」のよさをどこまで維持し、社内で「機械化」のよさをどのように取り入れ、活用するかについて、「きのとや」がどのように今後この問題を解決するかが課題である。その理由は、「手作り」と「機械化」は、それぞれ求められるOCが異なっていると考えられるためである。

地域密着型の企業によっては、企業規模の小さいことはよいこと、として急激な成長を志向しない企業もある。だが、「きのとや」が北海道の地域企業から、地域を代表する全国レベルの企業へと成長を望むのであれば、「機械化」による大量生産方式をうまく活かせるよう、新

たなOCを社内で獲得していく必要があるだろう。

## 謝辞

調査に協力いただいた「株式会社きのとや」の社員の皆様、本研究の査読者としてご意見をいただいた先生方にこの場をお借りしてお礼申し上げます。

## 【注】

1) 北海道経済産業局ウェブサイト「平成21年度企業活動基本調査：別表Ⅰ：北海道統計表 1. 産業別、企業数、事業所数、従業者数、資産、負債及び純資産、売上高、総利益、営業費用、営業利益、経常利益、当期純利益、付加価値額、子会社・関連会社数」(<http://www.hkd.meti.go.jp/hoksr/h21kikatsu/index.htm>)を参考にした。

2) 佐藤(2009)によると、北海道の企業の経営は、創業時には自社商品の開発に大きなこだわりを持って臨んでおり、その意味で大企業のマーケティング手法とは異なる。たとえば、六花亭製菓の成長は、製品開発時点の偶然によってヒット商品が次々と生まれたことによるものが大きい。そして多くの北海道の企業は、商品開発での成功を経て、次の成長へのステップとして販路を開拓していく傾向にある。

3) 経済産業省経済産業政策局調査統計部「平成21年工業統計表「品目編」データ(平成23年3月31日公表・掲載)第1部 製造品に関する統計表」(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/result-2/h21/kakuho/hinmoku/index.html>)を参照。

4) 1981年～1987年までの北海道の食料品製造業の動向を「北海道『工業統計調査結果報告書』」をもとに分析した結果では、「生菓子」、「その他パン・菓子」、「あん類」は製品出荷額では「漸増」であるが、事業所数では「停滞」している業種であり、製造業種としては成熟化しているということが言われている。加えて、

1992年ごろには、本州の大手製パン製菓メーカーの進出に伴い、成熟市場における競争がますます激しくなってきたようである(小山・大久保, 1993)。

5) 経済産業省経済産業政策局調査統計部、前掲書。

6) この説明では、中小企業の実環境適応を分析するためには、経営戦略論や組織論の視点からのアプローチが求められており、組織の実環境適応には組織的な要因が大きくかかわっていると考えるべきであるという。たとえば、そのなかでは組織の実環境適応を進化現象としてとらえようとする組織学習の理論からのアプローチや、経営戦略の視点による環境適応を可能にするための「見えざる資産」や企業の独自能力(distinctive competence)に着目すべきであるとしている。

7) SPとは、「他社と違うところに自社を位置づける」ことであり。OCとは「さまざま日常業務の背景にあるその会社に固有の“Ways of doing things”(物事のやり方)」のことである。

8) これを拡散(divergence: 安定や均衡から離れること)と収斂(convergence: 安定や均衡へと戻っていくこと)とよんでいる。そして創造的な企業がイノベーションを起こすためには、積極的に拡散と収斂のプロセスを生み出すことが必要であると述べている。

9) 坂本(2009)によると組織能力(OC)とは、企業に持続的競争優位を実現させる鍵とも言われているが、組織能力概念は大きく混乱している。ワーナーフェルト(1984)やバーニー(2002)が提唱している資源ベース論やプラハラードとハメル(1990)によるコア・コンピタンス論などのように、類似の概念を用いることによって組織の能力について着目する理論がある。そこで用いられる資源や組織能力、コア・コンピタンスといった概念は、同一の意味合いを付与されているわけではないが、こうした概念間の違いを議論するのは意味がないと論

じている。

10) プレイクスルーとは、これまで企業が直面してきた課題を克服するための何らかの解決策を見出す現象とする。

11) 経済産業省北海道経済産業局 (2011) 「道内機械産業の食品加工分野参入による食クラスターの展開促進可能性 ([http://www.hkd.meti.go.jp/hokis/shoku\\_tenkai/report.pdf](http://www.hkd.meti.go.jp/hokis/shoku_tenkai/report.pdf)) を参照。

12) 宣伝会議北海道本部 (2008) 「地域の注目企業の広告戦略」『宣伝会議』, 12月1日, 754号, 株式会社宣伝会議, p.92をもとに作成。

13) 宣伝会議北海道本部, 前掲書。

14) 宣伝会議北海道本部, 前掲書。

15) 現在日本国内で「きのとや」と同じ生産方式を採用している企業に芦屋に本店を構える「アンリ・シャルパンティエ」がある。この企業は、「きのとや」で生産方式を学び、その後持ち帰った技術をもとに工場の建設と生産方式の改善を行っている。

16) 財団法人札幌産業振興財団 (2006) 「札幌の技術2006年ものづくり編 (きのとや)」(<http://www.sec.jp/genki/?p=2874>) を参照。

17) 財団法人札幌産業振興財団, 前掲書。

18) 中小企業基盤整備機構 事業承継・知的資産経営支援室 「魅力発信レポート2009年版株式会社 きのとや」, pp.1-16を参考にした。

19) 中小企業基盤整備機構 事業承継・知的資産経営支援室, 前掲書。

20) 中小企業基盤整備機構 事業承継・知的資産経営支援室, 前掲書。

21) 「きのとや」社内でのインタビューでは、JITの導入時期やその時期のエピソードは聞くことができたが、この時期のOCの変革の内容については、明確な回答を得られなかった。これは、OCが当たり前のものとして組織に受け入れられており、OCの変化が社員も気づかないほどゆっくりと一貫して進んでいるものであるためであると考えられる。

## 【参考文献】

- [1] Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版社, 1969).
- [2] 青木幸弘・恩蔵直人編 (2004) 『製品ブランド戦略』, 有斐閣アルマ.
- [3] バーニー・ジェイ・B (2001) 「リソース・ベクトル・ビュー—ポジショニング重視か、ケイパビリティ重視か—」『ハーバード・ビジネス・レビュー』5月, ダイヤモンド社, pp.78-87.
- [4] Barney, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論 - 競争優位の構築と持続 -』ダイヤモンド社, 2003年).
- [5] Chessbrough, Henry W. (2003) "A better way to Innovate," *Harvard Business Review*, July, Harvard business School Publishing Corporation, July, Reprint, pp.1-3.
- [6] 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書.
- [7] 原 洋一 (2001) 「イノベーションのプロセス」(亀岡秋男・古川成編『イノベーション経営』放送大学教育振興会, 2001).
- [8] Hargadon, H. (2003) *How Breakthroughs Happen*, Harvard Business School Press.
- [9] 加護野忠男 (1999) 『(競争優位) のシステム』, PHP新書.
- [10] 金井一頼 (1985) 「中小企業の革新適応」『彦根論叢』第233号, pp.19-44.
- [11] 小山修・大久保玲子 (1993) 「北海道の食品製造業の経営実態調査—北海道菓子製造業の経営実態—」『産研論集』No.11, pp. 145-177.
- [12] 楠木健 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済.
- [13] Minzberg, Henry. (1987) "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, Harvard business School Publishing Corporation, pp.65-75. (邦訳「戦略クラフティング」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年2月, ダイヤモンド社, pp.78-92.)
- [14] 中村 久人 (2006) 「日本発MOT 革新としての「セル生産方式」の創成に関する一考察」『経営力創成研究』Vol.2, No.1, pp.187-199.
- [15] 岡田正大 (2001) 「ポーターVS. バーニー論争の構図」『ハーバード・ビジネス・レビュー』5月, ダイヤモンド社, pp.88-92.
- [16] 大滝誠一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (2006) 『経営戦略 [新版]』, 有斐各アルマ, pp.169-

198.

- [17] Porter, Michael E. (1979) “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, March-April, Harvard business School Publishing Corporation, Reprint, pp.1-10. (邦訳「競争の戦略 - 5つの要因が競争を支配する -」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年2月, ダイヤモンド社, pp.40-53.
- [18] Praharad, C. K. and G. Hamel (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, Reprint, pp.1-16. (坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1990年8-9月号, ハーバードビジネスライブラリー, pp.1-16) .
- [19] Quinn, Robert.E. and Kim, Cameron [1983] “Organizational Life and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence” , *Management Science*, 29, January, pp.33-51.
- [20] 佐藤郁夫 (2009) 「北海道地場企業による地域資源活性化についての実証分析」『開発こうほう』5月号, No.550, pp.7-11.
- [21] 坂本義和 (2009) 「組織能力とは何か - 組織能力向上のメカニズムに関する試論 -」『三田商学研究』第51巻, 第6号, pp.145-159.
- [22] 塩次喜代明 (1995) 「地域中核企業の可能性」(日本経営学会編『経営学論集第65集-現代企業と社会』), pp.281-286.
- [23] Spear, Steven J. (2005) “Fixing Health Care from the Inside, Today”, *Harvard Business Review*, September, Harvard business School Publishing Corporation, Reprint, pp.1-16. (邦訳「トヨタ生産方式で医療ミスは劇的に減らせる」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2006年8月, ダイヤモンド社, pp.113-128.)
- [24] Warnerfelt, Birger (1984), “A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.