サッポロバレーの盛衰

吉　野　忠　男

目次
Ⅰ　はじめに
Ⅱ　現地調査からの示唆
Ⅲ　サッポロバレー誕生における歴史的経緯
Ⅳ　考察
Ⅴ　結論

Ⅰ　は　じ　め　に

サッポロバレーは，地方都市のIT[1]産業の集積事例として新聞，雑誌さらに研究者の報告に至るまで様々な視点から取り上げられている。名称の由来は諸説あるが，米国シリコンバレー[2]に対し，日本を代表するIT産業の集積地として存在感を発揮している。しかし，米国シリコンバレーと比較する場合に，企業数，労働者数，売上高等の数値では比較にならないほどの小規模であり，このことからすれば米国シリコンバレーに因んで「サッポロバレー」と呼んでいるに過ぎないといえなくもない。それでもサッポロバレーの誕生から現在に至るまでの経緯では，若い起業家を中心にIT企業が創業され一定の地域に集積したことは事実であり，結果として北海道のIT産業を牽引する一大産業集積地になっていることは否定できない。米国シリコンバレーとの単純な規模の比較ではなく，その形成プロセスにおいて「似ている」ところがあり，それだけに現在のサッポロバレーの低迷には何らかの要因が存在するのではないか。こうした疑問は，本稿の一貫した姿勢であり，その疑問に何らかの「答え」を導き出すことが，本稿の目的の一つである。

サッポロバレーは，1970年代のIT産業勃興期に先駆的な企業が誕生し，日本のIT産業の先端地域として高い評価を受けたことは間違いないが，現在のサッポロバレーの状況からすれば，その評価は高いものとは言えない水準である。1970年代に誕生した，まさに先

1）Information Technologyの略称。Information Technology Association of America（ITAA）の定義では，コンピュータをベースとした情報システムの教育，設計，開発，適用，実装，保守，管理のこととしている。

2）米国シリコンバレー（Silicon Valley）は，カリフォルニア州北部サンフランシスコ・ベイエリアの南部に位置するサンタクララバレーとその周辺地域の呼称である。このシリコンバレーを代表する企業には，ヒューレット・パッカード（スタンフォード大学卒の技術者が創業）やインテル，アップル，ヤフー等が立地し，米国の一大IT産業集積地となっている。

駆的企業の多くが企業買収や廃業，倒産し，その当時の勢いを失っているのである。それは日本経済の低迷と期を同じくしている。それでも2000年６月には「札幌ビズカフェ[3]（Biz Café）」が「ベンチャー企業の溜り場，情報交流の場を作ることを目的に，ベンチャー経営者や従業員，ベンチャー活動のサポーターや学生等の有志」（「札幌ビズカフェのご紹介」より）によって開設された。同じ頃，2000年５月に経済産業省から「新市場・雇用創出に向けた重点プラン」（いわゆる「平沼プラン」）が公表され，起業に向けた支援が促進された。とりわけ「Ⅰ．新産業創出に向けたイノベーションシステムの構築・ベンチャーの育成」[4] では，その第一番目に「（１）イノベーションの基盤整備」として「大学発ベンチャー1000社」構想が打ち出され，学から産への技術移転戦略が本格化し，新たなベンチャー企業が誕生することになった。札幌ビズカフェは，産学[5] 官のベンチャー企業創業の機運を追い風に活況を呈し，それがまたサッポロバレーの IT 産業集積を拡充させる要因となった。

このようにサッポロバレーに点在するベンチャー企業の中から札幌ビズカフェの開設，産学官からの追い風を背景に，サッポロバレーは新たな展開をみせてはいたが，「平沼プラン」の終息とともに活況を呈していた「IT バブル」の崩壊により低迷のプロセスを歩むことになる。1970年代から先駆的なベンチャー企業の創業によりサッポロバレーは，その中心的な役割を演じる企業の伸長に呼応するかのように成長プロセスを歩むことになる一方で，産学官とりわけ官主導の政策に後押しされるかたちで拡充の方向を辿っていたことになる。サッポロバレー内部の充実と外部環境となる政策を中心とした諸施策の整備により，内部と外部のバランスが図られる中，成長プロセスを維持していたといえる。

この成長プロセスが形成される中で，なぜ現在のような低迷[6] を来したのか。サッポロバレーからの転出，そして倒産，廃業の実態は今後のサッポロバレーの方向を考えるうえで，どのような課題が存在するのかを明らかにする必要がある。この課題を明らかにするとともに，将来的なサッポロバレーのあるべき姿に一定の示唆を与えることを，本稿の二つ目の目的とした。

そこで，最初にサッポロバレーの現地調査として IT 企業の経営者，サッポロバレーに関する何らかの意見，考えを有する人物への聞き取り調査を行うこととした。彼らは地元のサッポロバレーをどのようにみているのか，あるいはどのように考えているのか，地元

3）2003年には NPO 法人化されている。

4）他に，（２）戦略基盤・融合技術分野への重点投入，（３）開業創業倍増プログラム，（４）健康市場の創出，（５）女性が働き続けられる経済社会基盤の構築，（６）高齢者の就労促進と充実した消費生活の実現，（７）環境・エネルギーの成長エンジンへの転化，（８）物流システムの再構築，（９）都市生活環境の再生，（10）IT による新たな生活・社会システムの創造，（11）NPO の育成などがある。

5）同じ頃，北海道大学も文部科学省の支援により「産学官連携コーディネーター」の配置を行い，ベンチャー企業の育成を含めた企業支援を推進している。「産学官連携コーディネーター」は，他に小樽商科大学，札幌医科大学，室蘭工業大学，北見工業大学等に配置された。

6）もっとも現在の状況を「低迷」と評価することが適切かどうかも議論の余地がある。

企業，同業種，異業種の経営者の声を聴き，問題の所在を整理することとした。

Ⅱ　現地調査からの示唆

本調査では，サッポロバレーに集積する企業に対しインタビュー調査を行い，サッポロバレーを構成する企業としてサッポロバレーをどのようにみているのか，どのように考えているのか，その“当事者”に確認することが必要と考えていた。しかし，こうした“当事者”の視点は，“当事者”ならではの知見が得られる一方で，本調査の主たる目的の確認においては客観的な視点が不可欠であり，サッポロバレーの問題点を立体的に確認することを考慮して，サッポロバレーに集積していないIT企業，広告会社，出版会社にインタビューを行うこととした。

1．インタビュー企業　―㈱アンフィニーシステム―

㈱アンフィニーシステムの角島秀輝社長（以下，角島氏）は，ゲームソフト開発会社である㈱ハドソン（2012年3月1日コナミデジタルエンタテイメントに吸収合併，以下，ハドソン）に在籍した経験があり，その意味ではハドソン出身の創業者である。しかし，角島氏はサッポロバレーが形成される以前に創業したこともあり，どちらかといえばサッポロバレーとは疎遠であった。角島氏本人によれば，「私は北海道大学出身[7]ではないからサッポロバレーのメンバー企業になりにくかった。また，創業した場所も札幌市東区と少し離れていたこともあり，サッポロバレーの企業とは言いにくかった」と述懐している。ただハドソン出身者であったことから人的な関係を含め積極，消極を問わずサッポロバレーに参加できる立場にあった。一方で，サッポロバレーと距離を置いたことでサッポロバレーに立地する企業には「負けたくない」との思いが強くあり，新たな事業意欲とともに創業期から北海道内よりむしろ首都圏を視野に入れた取り組みをしていた。

角島氏はサッポロバレーを，「地域としてITの集積状況をみると北海道を代表する企業の集まりであり，北海道のITを牽引している」と評価している。しかし，一般的な見地からもサッポロバレーに立地する企業には独自性があり競争優位を発揮している企業は少なく，いわば「烏合の衆」と化しているとみている。その原因には，サッポロバレーは首都圏に本社を置く企業の完全な下請企業に陥っていることにある。下請企業になることは，一定の技術力は有しているものの自立的に事業を創造できないことを意味している。この状況は下請企業として事業が成立する，つまり一定の利益が計上できる状況になるとなかなか下請企業から脱皮できるものではなく，将来的に固定化し，首都圏の完全な下請企業群，サッポロバレーになるのではないかと指摘している。事実，サッポロバレーの多くの企業が下請企業に甘んじている。こうした背景には，角島氏は1970年代に創業した一連の企業経営者が高齢化し，後進が育っていないことと，やはり本質的な技術力が低下してき

7）サッポロバレーに関係する企業の多くが北海道大学，あるいは大学院の出身者が多数を占めていた。その意味では北海道大学は北海道のIT産業への人材供給機関といえなくもない。それがまた創業者間の連携を強めていた側面を有する。

ていることにあるとみている。この状況下では，首都圏の下請企業から脱却し自立的な展開は難しい。結果として，サッポロバレーに立地する企業は現状を維持せざるを得ない状況に陥っているのである。

角島氏自身は，首都圏そして海外へのシフトを強化しており，韓国及び中国のIT企業との関係強化を模索している。こうした傾向は，サッポロバレーに立地する企業にも表れており，首都圏からの脱皮を意図した動きとして拡大するものとみられている。海外を志向する企業に共通するところは，部品や製品の組み立て，加工を外部委託することにある。これは，首都圏の下請企業では年々利益率の低下が認められ「儲からないビジネス構造」にあることを意味している。とりわけ携帯電話，スマートフォンの分野にいては，競争が激化する中で元請各社ともに収益力を低下させていることから下請企業では開発者，プログラマー，デザイナー等の専門職，技術者のコスト削減を目的に人件費[8]を圧縮せざるを得ないことになる。しかし，これを過度に実施すれば技術者の離職を促すことになり，新たな受託を阻害することになる。つまり下請企業としての競争力を失うと同時に，下請企業そのものが成り立たなくなるのである。現段階では，こうした人件費の圧縮は限界にあり，それ以外の経費削減，例えば北海道内の部品や製品の組み立て，加工の経費削減交渉になるが，これも既に限界にきており，海外とりわけ中国への委託に切り替えざるを得ない理由がここにある。角島氏も同様な立場であり，今後の事業展開を海外市場の開拓ばかりではなくコスト競争力を維持していくうえで不可欠な取り組みとなっている。

その中で，中国進出計画の概要をヒアリングすると，現在，中国において太陽光発電が注目されており，次年度，現地法人（中国深圳市）を立ち上げるとのこと（これにともない事務所も転居を予定している）である。北海道内及び首都圏において事業拡大を意図したが，北海道内の公共工事の縮減により市場が低迷する中，新市場の開拓を志向し中国進出を決断したとのことである。太陽光発電とLEDを利用した表示板の製造を中国で行い，中国市場はもとより日本国内においても中国からの輸出で対応したいと考えている。日本国内の販売，メンテナンスは，全国に代理店契約を行い，委託していきたいとしている。

北海道，サッポロバレーとの関係は希薄になるが，サッポロバレーと共存した展開には限界があり，自社で手掛ける太陽光発電の市場性を考えると，生産体制を構築できる中国が競争力において将来性があり，少なくとも自社の現状よりは格段に向上するものと期待できるとしている。

2．インタビュー企業　―㈲マーケットエンジン社―

西村利喜社長（以下，西村氏）にサッポロバレーに関する概況を確認した。西村氏は，北海道内の企業の会社案内，パンフレット，広告等のアドバイザーとして幅広い人的ネッ

8）札幌市内の企業調査においては，人件費の対首都圏の割合は20％から30％程度低いとみている。これは首都圏のIT企業が下請企業に委託する際の目安とも一致している（都内IT企業及びベンチャーキャピタルの聞き取り調査の結果）。つまりこの割合が小さくなれば下請企業に委託するメリットは喪失し，より委託料金の低い地域，企業への委託にシフトすることになる。

トワークを有している。その中で，現在のサッポロバレーは全体的に活動が低迷しているのではないかとみている。やはりパンフレット，広告等の活用は企業の認知度の向上において重要な方策と成り得るが，その活用が低迷していることにくわえ，活用しようとする意欲も低下していることは事業が活発ではないとことの証左といえる。これは北海道内の企業全般にいえることではあるが，サッポロバレーに立地する企業においても同様な傾向にある。もっとも一次下請企業はもちろんのこと二次，三次下請企業においては，敢えて自社広告が必要ないことも事実であり，その傾向が拡大する中でパンフレット，広告の低迷は当然のことといえる。また，このことと連動して社内で広告業務を担当する広報スタッフも激減している。こうした傾向と下請企業の現状から広告自体の必要性を理解していない企業も出始めているとのことである。

以上のことはIT企業に限ったことではなく，北海道経済が全般的に低迷している中では，パンフレット，広告等の広報活動は既存の百貨店，スーパー等の小売業が主体にならざるを得ない。したがってIT企業の広告意識は従来のままであり高くなる理由も見当らないことになる。一方で，広告に依存しなくても企業経営が成立する，いわば顧客の認知が得られるという意味では，サッポロバレー自体が広告塔として首都圏の元請企業に影響を与えていることから敢えて広告展開する必要もないことになる。

しかし，西村氏は，こうした広報活動の低迷は，現在のところ改善の見込みや兆しがみられず，このままの状態が続くのではないかと説明する。西村氏自身の会社においても従来から依存度が高かった業界から受注が減少しており，今後さらに厳しい状況になるのではないかと危惧している。人的ネットワークの関係から「あるた出版」との新たなコラボレーションを模索し，ユーザーに刺激を与える情報発信のあり方を検討していきたいとしている。従来型のビジネスである，“いずれかの企業の広告を支援する”のではなく，西村氏自身の会社が新たな事業を創造していく体制を構築する必要があると考えている。創業時の起業家活動を再認識している段階といえるが，新たな事業に関する確かな手ごたえにはまだ時間を要するとみている。

3．インタビュー企業　―あるた出版―

平野たまみ代表取締役社長（以下，平野氏）に札幌，北海道の業界動向をインタビューした。札幌IT産業にはどちらかといえば懐疑的な立場であり，実際に，サッポロバレーがどのような活動を展開しているのか，「よくわからない」という。また，サッポロバレーの代表的な人物もいない中で，何をしようとしているのか判然としないとみている。サッポロバレーが立ち上がり，その拠点として機能してきた札幌ビズカフェがオープンしたころは北海道外からの注目度も高く，新聞，雑誌等も幅広く取り上げていた。一方で，北海道内の動きは，そうした高い注目度に対し冷静にみているところがあり，「今後どうなっていくのか，他人事のようにとらえていたと記憶している」とのことである。北海道外の注目度が高いだけに違和感があり，敢えて注目することもなかった。今改めて考えても，祭りのような賑わいはあったものの，「成果として何が残ったのか，そうした具体的な内

容がなく，今でもよくわからない」とのことである。

北海道内のIT産業の売上高が４千億円程度[9]と聞くが，実際のところそうした大規模な産業のイメージがなく，むしろ人材の入退職が激しい業界[10]との見方が強い。その意味では，IT産業への印象は好印象とは言い難く，また，数字以上に実態的な成果を上げているとは考えていないようである。

平野氏は出版会社の視点からIT産業をみていることから，客観性が認められる評価をしているものといえる。業界が違う中で他の訪問調査先と同様かつ類似の評価がなされていることを考えると，現在の北海道IT産業そしてサッポロバレーの実態を反映したものと考えられる。

４．インタビュー企業　―インパルス㈱―

黒澤豊永代表取締役社長（以下，黒澤氏）にサッポロバレーの設立，歴史，北海道IT産業の30年間の歩みを各社の例を踏まえ聞くことができた。北海道IT産業は，「ハドソン」，「BUG」，「デービーソフト」が主な起源であり，そのスタッフが退社し独立することで形成され，JR札幌駅周辺のIT企業が「サッポロバレー」と呼ばれるようになったとのことである。そこに事務所を構えた経営者が「サッポロバレー」と呼んだわけではなく，JR札幌駅の北口，北海道大学の東側に立地したIT企業が多かったところから，その状況を指して「シリコンバレー」にちなんで誰かが「サッポロバレー」と呼ぶようになった。このようなことから「サッポロバレー」に点在するIT企業は，社長（創業者）の出身企業（かつての同僚）における人的連携はあるものの，その他の企業間の連携は「強い」ものとは言い難く，それが「サッポロバレー」を漠然としたイメージに止める要因になっているのではないかとみている。

「ハドソン」は北海道拓殖銀行の破綻の影響を受け「コナミ」の傘下に入ることになり，創業者や当時の幹部，中心技術者はほとんど退職し，近いうちに「ハドソン」の社名も無くなる（2012年３月１日株式会社コナミデジタルエンタテイメントに吸収合併）とのことである。「デービーソフト」は平成15年に事業停止している。BUGは創業者（服部裕之氏）の影響力も低下し，現在，事実上株式会社森精機製作所の傘下にあり，札幌IT企業において存在感は大きくはないとのことである。このようにみると1970年代に創業したサッポロバレーの主役企業は，舞台から消え去り，それにともない影響力が低下することで，「サッポロバレー」そのものの存在感が曖昧なものになってしまったといえる。

インパルス株式会社は，主要な取引先が首都圏であり，その意味では下請企業に位置付けられているが，一定の技術力を背景に手堅い経営をしている。1980年代から90年代にかけて札幌のIT企業が技術力において日本のIT企業を牽引する場面もあったが，結果的に

9）平成20年度の4,187億円をピークに，平成21年度3,956億円，平成22年度3,852億円，平成23年度3,850億円と徐々に低下している（北海道経済産業局「北海道の情報産業の規模」を参考）。

10）例えば，長時間労働，低賃金，早期退職等の労働問題は様々な要因や原因はあるにせよ，IT産業ではしばしば指摘されているところである。

技術力を背景にした下請け企業が生き残り，現在の「サッポロバレー」を形成しているといえるのではないかとのことである。今後，米国の「シリコンバレー」や他地域のIT企業の集積地「○○バレー」との比較においてはその要素がはっきりせず「比較にならない」ことになるのではないかとみている。黒澤氏はむしろ現在の「サッポロバレー」に至った要因を分析することで，北海道におけるIT企業の今後（全体的な方向性）と事業経営（自社の方向性）に役立つことになると期待を寄せている。

5．小括

今回の訪問調査では，サッポロバレーの中核的な企業ではなく，サッポロバレーを客観的にみる企業の意見，考えを確認することができた。その中で，第一に，サッポロバレーは自立独立的な起業家を背景とした集積ではなく，1970年代に創業した企業の系列下（人的縁故）にある企業の集積であることが明らかになってきた。それだけに創業企業が廃業，吸収，停滞した結果，中核的な企業を中心とした集積は形骸化し，機能しなくなったとみることができる。つまり横の連携はともかく縦の関係は弱体化してしまい，サッポロバレー全体としての強固な関係性を発揮できなくなってしまったといえる。第二に，分業構造が，首都圏の元請企業を主体とした下請分業構造に陥ってしまったことが，集積企業の自立性を弱体化させ，そのことがサッポロバレー全体の活力低下をもたらしているのである。第三に，サッポロバレーはライフサイクルの観点では成熟期の段階にあり，活力の低下とともに新たな成長の可能性を模索している段階といえる。

Ⅲ　サッポロバレー誕生における歴史的経緯

サッポロバレーが「どのように形成されたのか」の疑問に答えるためには，1970年代に創業し，サッポロバレーの中核的な企業に発展した，まさにベンチャー企業に注目し，分析検討する必要がある。しかし，ベンチャー企業の外形的なところだけに注目すると，その中で一定の役割を果たした人物が埋没してしまうおそれがあることから創業メンバーやスピンアウト，スピンオフした人物を注意深く追跡していくことにする。その意味では，サッポロバレーに多くの人材を提供し，初期のベンチャー企業の起源となる「ハドソン」，「デービーソフト」（以下，デービー），「ビー・ユー・ジー」（以下，BUG）の創業プロセスを整理，検討しておく必要がある。

1．ハドソン[11)]

ハドソンは，アマチュア無線[12)]ショップ「CQハドソン」[13)]として1973年5月に創設さ

11）社名は，創業者の工藤裕司氏が鉄道ファンであり，旧国鉄（日本国有鉄道，現JR）のC62形蒸気機関車のハドソン形という車軸配置に由来する。

12）国際電気通信連合憲章に規定する『無線通信規則』では，「金銭上の利益のためでなく，もっぱら個人的に無線技術に興味を持ち，正当に許可された者が行う自己訓練，通信及び技術的研究の業務（第1条第78項）」と明記されている。また，日本の電波法の施行規則では「金銭上の利益のためで

れた。創設当時は，有限会社ハドソンとして開業し1984年に株式会社ハドソンとなった。創業者（工藤裕司氏，以下工藤氏）が米国への視察旅行の経験から独自にパソコン用ソフトウェアを制作・販売するようになったことが成長の機会となった。また，「CQ ハドソン」にはアマチュア無線のマニア[14]が集まり，いろいろな情報交換を行う中で，工藤氏自身，パソコンへの関心を高めていくことになった。当時は，パーソナルコンピュータ，略してパソコンの名称ではなく，マイクロコンピュータ「マイコン」が一般的には使用されていた。このことから「マイコンクラブ」と称する交流会も生まれており，パソコンの機運は高まりつつあった。こうした交流会に参加していた学生や社会人が，後のサッポロバレーを構成する創業者に育っていったのである。

1979年には，ハドソンオリジナルソフトの通信販売を開始し，それが注目されたことで日本を代表するソフトハウスへと成長することとなった。同じ頃，任天堂が家庭用ゲーム機ファミリーコンピュータ「ファミコン」を開発，販売にともないその BASIC 言語「ファミリーベーシック」を共同で開発したことから「ファミコン」用ゲームソフトを発売したことで，日本を代表するソフトハウスの地位を確立することになった。以後は，「ファミコン」用のソフト開発が主流となり，任天堂の成長とともに事業拡大を歩むことになった。この間に工藤氏と交友関係から，パソコンの将来性に注目していた百貨店丸井今井の役員であった今井春雄氏から店内に出店要請があり，「パソコンショップハドソン」[15]をオープンしている。

1987年9月に発売した「PC エンジン」は，画期的な商品であり，市場に大きなインパクトを与えた。同時に，高橋名人に代表されるファミコンソフト[16]は継続的に制作され販売を拡大することとなった。販売の好調もさることながら「ハドソン」の人気を証明することに全国的な入社応募者が殺到したことにある。首都圏からみれば，ローカルなソフトハウスに全国から応募があることは稀有であり，金融，電力，マスコミをはじめ当時の北海道を代表する大手企業にもそうした例はみられなかった。

「ハドソン」が他のソフトハウス（札幌市内中心部に立地）と一線を画していたことは，ファミコンソフトの開発に専念するだけではなく，他の大手企業への供給も盛んに行っていたことにある。例えば，シャープに関しては，MZ シリーズ，X1 シリーズ用の BASIC（Hu-BASIC），X68000用のオペレーティングシステム（Human 68 k）[17]を提供していた。

なく，もつぱら個人的な無線技術の興味によつて行う自己訓練，通信及び技術的研究の業務」と明記されている。

13）2000年に閉店。

14）当時参加していた人によれば，年齢，職種，住所を問わず，多岐にわたる人が出入りしていたとのこともあり，そのことが多様な議論に発展し，活性化されていたのではないかとのことである。しかも工藤氏を慕って集まっているところがあり，工藤氏のカリスマ性も評価している。

15）アンフィニーシステムの角島氏は，このショップの店長に数年間就任している。

16）1994年発売の『高橋名人の冒険島 IV』がファミコン用ソフトの最終作となった。

17）当時は，技術力もさることながら先進性のあるソフト開発には定評があった。この X68000用のオペレーティングシステム（Human 68 k）は，マニアの間では高い評価を受けていた。

当時主力の NEC の PC シリーズに対して違和感のあるマニアの間では，圧倒的な支持を得ていた。しかし，対応ソフトの少なさややや高額だったこともあり，一部のマニアの支持に止まってしまっていた。

以上のように1980年代から1990年代にかけて好調に推移していたが，1997年の北海道拓殖銀行の破綻にともないハドソンの経営に微妙な影響を与えることになる。北海道拓殖銀行は，ハドソンに対し資金的人的な支援を行い，その関係性を年々強化してきた。特に資金的な面では，ハドソンの好調な業績を反映して潤沢な資金運営がされてはいたが，開発にともなう先行資金（主に人件費）は金融機関に依存せざるを得なかった。これは開発を主体とする IT 企業に共通することであり，ハドソン特有の問題ではない。しかし，ハドソンは大手企業からの受注に対し大量の開発人材の確保と管理において資金需要は他の IT 企業と比較し格段に大きく，それに応じて北海道拓殖銀行への依存度は増していったのである。その北海道拓殖銀行が，他の北海道内の企業に対する貸し付けが不良債権化し資金難に陥った中で破綻した結果，ハドソンへの資金的支援は大きく低下し，他の金融機関への支援要請をせざるを得なくなった。1997年あるいはその数年間において北海道拓殖銀行が従前行っていた支援体制，機能は低下することになり，それを引き継ぐことができる金融機関は北海道内には存在していなかった。北洋銀行が北海道拓殖銀行の不良債権を含め事業を継承することになったが，それは「そのまま」[18] 継承した訳ではなく，北洋銀行の経営方針に沿ったかたちで継承された[19]。このようなことを背景に，ハドソンは従来型の事業運営を継続することができずに，経営方針を大きく変えていくことになった。

2000年には，携帯電話向けゲームの配信を行うなど新たな事業展開を始めている。これにともない資金需要に対応するために大証ヘラクレスに上場を果たすことになる。携帯電話を中心とした新たなビジネスが誕生するとともにベンチャー企業の創業ブームが起きつつあったことも追い風になったといえる。しかし，ハドソンは資金の獲得を果たし今後の事業展開に弾みをつけたはずであったが，2001年にコナミの支援を受け入れ，コナミは事実上の筆頭株主になった。2004年には創業者である工藤氏ら親族が経営から退き，翌2005年にコナミの子会社[20]，そして本社を札幌市から東京都に移転することで北海道における創業企業としての地位を失うことになる。

このようなハドソンの経緯を整理してみると，サッポロバレーとの接点，あるいは関係

18）北海道拓殖銀行は，実態的には破綻したことになるが，対外的には北洋銀行への「営業譲渡」をしたことになっている。破綻であれば債権者による債権回収により銀行機能は完全に停止してしまい従前の事業は存続できないことになる。しかし，営業譲渡により多くの事業が譲渡された北洋銀行において存続することとなった。

19）このことから北海道拓殖銀行で行われていた事業の中で，北洋銀行の方針に合わないと判断された事業は縮減あるいは廃止されることになった。特に不良債権と認定された企業への融資は北海道拓殖銀行が北洋銀行に営業譲渡される前に廃止あるいは縮小された。仮に営業譲渡後，継続したとしても北洋銀行の審査の結果，融資を継続できなかったケースも少なからずあった。

20）この時点では，第三者割当増資をコナミが引き受け子会社化しただけであったが，2011年には簡易株式交換を行い，コナミの完全子会社になっている。

は希薄のように思えるが，ハドソンは事業を拡大していく中で大量の技術者，開発者を採用し，様々なIT分野の関連商品を開発，販売している。当時としては，先進的な事業分野に進出することは技術者や開発者に相当な能力が要求され，それに対応する能力を習熟してきたと推察される。このことがハドソンを退職した技術者，開発者を中心に新たな起業，ベンチャー企業が創業されることにつながっているのである。

２．デービーソフト

デービーソフト（以下，デービー）は，1980年に株式会社コンピューターランド北海道を前身として創立された。1984年，デービーソフト株式会社に商号を変更している。社名は，電子工学や振動・音響工学の分野で使用される無次元の単位デシベル（decibel 表記上dB）に由来する。

創業当時，全国的なパソコンブームが沸き起こる中，パソコンのソフト開発，パソコンショップでパソコンの販売を行っていた。パソコンショップとしては札幌市内で老舗であり，多くのパソコンファンを引き付け，業績を拡大していった。しかし，秋葉原で店舗展開をしていた「九十九電機」[21]や「そうご電器」[22]の出店により，店舗の業績が低迷し，後にソフト開発の事業に特化している。

技術力には定評があり，コンパイル可能なBASIC言語である「db-BASIC」を開発し販売していた。また，ワープロソフト「春望」「P1.EXE」を開発，販売していたが，「春望」がキャリーラボ製「JET-8801A」の日本語変換辞書において盗用が指摘され，大きな問題となった。そのことが技術力の評価を下げるとともに主力の開発者が離散することになり，企画，開発，販売面において他社との競争力を失っていくことになった。また，資金面において主力行であった北海道拓殖銀行の破綻の結果，事業そのものの継続が困難となって，2001年，ネットファーム・コミュニケーションズに事業を移管し，2003年に事業を停止している。

企画，開発，販売における有力な担当者が離散することで，事業継続が困難になる一方で，離散した担当者がスピンアウトのかたちで，後のサッポロバレーの主力となる企業を創業している。その代表的な企業では，「宛名職人」の株式会社アジェンダ[23]，「素材辞典」の株式会社データクラフト[24]などがある。

このようにデービーは，パソコン時代の幕開けとともにそれを追い風にして事業を拡大してきた経緯がある。それは一般ユーザーにパソコンを提供するショップ展開とメーカー

21）1947年，秋葉原で創業。2008年に倒産。現在はヤマダ電機の傘下にある株式会社ProjectWhiteが運営するパソコン量販店「ツクモ札幌店」として存続。

22）1948年，北海道相互興産株式会社として創立，1968年にそうご電器株式会社に商号変更。店舗は，YES（your electronic spaceの略）の名称で展開し，最盛期には北海道内だけで270店舗以上存在した。2002年に倒産。

23）1990年に創業。現在では，業務渡航IT旅行業支援システム「Travel Meister」（2010年サービス開始）やAndroid用ゲームアプリの配信を行うなど，事業展開を行っている。

24）1991年に創業。現在では，web制作やグラフィックデザイン関連の事業を展開している。

の開発下請としての開発会社の両輪を展開してきた。環境変化となるパソコンショップの進出と競合によりショップ展開が低迷する中，自社開発に注力するが盗用問題に端を発した技術力への疑念が企業そのものの評価を低下させてしまうことになる。さらに資金面において支援先となっていた北海道拓殖銀行の破綻にともない自立的な事業運営に限界を来すことになった。デービーそのものが事業の低迷，限界に至る中で，北海道の先端企業として多様な事業を受託し展開したことは技術力を有する多様な人材を輩出するという皮肉な結果を生むことにもなった。それがサッポロバレーの一翼を担うメンバー企業になっていったのでる。

3．ビー・ユー・ジー

ビー・ユー・ジー（以下，BUG）は，1977年に北海道大学の卒業生（服部裕之[25] 氏を中心とした工学部，大学院の卒業生）が中心となって設立された。当初は，まさにパソコンマニアの集団であり，「面白いことをしたい」という学生気質に満ちた集団であった。この段階では，あくまでも個人経営のソフトハウスであり，対外的な信用力は皆無であった。当時を知る金融機関の関係者は，「パソコン好きのオタク集団」にしか見えず，起業を勧めたと述懐している。設立の３年後にあたる1980年に，株式会社ビー・ユー・ジーが設立された。

その後，単なる「パソコンのオタク集団」ではなく，その技術力を証明する開発を行っている。1982年には，その代表例として BASIC インタープリタの開発や気象衛星ひまわり気象画像処理装置の開発がある。その間，ISDN 関連商品の開発，販売や WWW オートパイロットソフト「波乗野郎」を開発も手掛けている。1993年には，デジタルビデオアクセラレータ「DeskStudio」米国ラディウス社と共同開発し，さらに世界初となる全編 CG による連続アニメ番組「ビット・ザ・キューピッド」を制作[26] している。2008年に，森精機製作所と資本・業務提携を行い，経営基盤の安定と新規事業分野への展開を指向している。

2010年，国際宇宙ステーションの映像伝送の分野において NASA から JAXA とともに Group Achievement Awardを 授与されている。

以上のように，BUG は大学生の創業，地域密着型の事業展開を行うとともにその時代の先端的なテーマを取り入れて具体化していることは，高い技術力を有していることの証左といえる。また，ハドソンやデービーのようにショップ展開を行うことなく技術に執着した事業姿勢は他の２社と全く異なる点である。その結果，技術者を輩出して新たな起業に結び付くケースでは業種の多様性は少ないが，技術力を背景にした創業やその中心人物となる人材の輩出においては特異な企業といえる。また，サッポロバレーの中心的な企業，人物に関しては BUG のスピンアウトの例が多い。くわえて BUG が事業展開において連

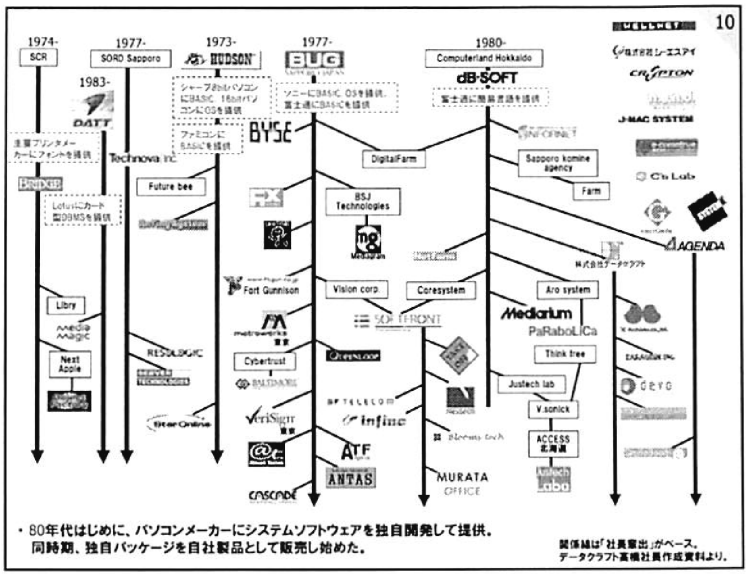
25）現在は，株式会社カスケード代表取締役。

26）実際の開発には，関連会社の株式会社バイス（2008年営業休止）が重要な役割を担っていた。

携を含めネットワーク化した企業，人物がサッポロバレーを形成する上で，重要な役割を果たしている。BUG は創業そして事業展開のプロセスにおいて育成した人材を輩出し，新たな起業に貢献したばかりではなく，サッポロバレーを形成する上で不可欠な人的ネットワークを構築した点において特異な存在であったといえる。

４．小括

サッポロバレーを形成する上で，重要な役割を果たした３社について，その創業から現在に至るまでの経緯を整理してみた。現在，ハドソンや BUG のように既に創業時のメンバーに経営権がない企業に変貌しているケース，さらにデービーのように事業実態がなくなっているケースもある。これだけをみれば，サッポロバレーは1970年代後半から北海道の IT 産業を牽引してきた企業が現在も何らかの影響力を維持しつつ，集積，形成されたものではないことがわかる。しかし，ハドソン，BUG，デービーは，サッポロバレーを形成する企業に人的な面，例えば，創業者の育成（むしろ起業家に導いたインセンティブ），新たな事業展開の中で関係性を有した企業，人物に影響を与えたことは確かである。それは起業機会の認識であり，それを裏付ける技術力，企画力等の能力である。また，そうした事業を展開していくうえで重要な人的なネットワークを構築している点である。この状況が家系図のように示されている。詳細な検討は別稿に譲るとして，ハドソン，BUG，デービーから派生した企業の多さが一目でわかる。



出所：データクラフト社　高橋昭憲社長作成

Ⅳ 考　　察

サッポロバレーに関して，サッポロバレーに集積していない企業，他業種の企業，何らかの取引関係を有する企業に対し，インタビューを行った結果，サッポロバレーが低迷している実態を確認することができた。そこには，1970年代に創業した企業の主にスピンアウトした企業が系列的に存在すること，首都圏の下請分業構造に陥っていること，サッポロバレーそのものが成熟期にあることがわかった。

また，1970年代に創業したハドソン，デービー，BUG に関しては，その創業時から現代までの時間的経緯を整理してみると，創業時の創業メンバーは既に退任していたり企業そのものが休眠状態になっているなど創業時の状況とは大きく様変わりしている。こうした中で，この３社からスピンアウトした人材が新たな起業を行うことで，IT 関連企業の集積が始まっていることも事実である。同時に，そうしたプロセスにおいて取引や共同開発のような連携によるネットワークが構築されることで，サッポロバレーに集積が起きているのである。

以上のことにくわえ，北海道経済産業局，北海道，札幌市の行政からの支援がサッポロバレーを形成する上で不可欠な要素であったことも見逃すことはできない。明示的にこの制度，補助金がこのような企業，場面等に影響を与えたとは断ずることはできないが，北海道産業局の時系列の施策の実施は，1990年代から IT の産業集積には効果を発揮しているものと推察される。一方で，北海道拓殖銀行の破綻は，それまで金融面で IT 産業の下支えになっていたことから破綻前と破綻後では大きな影響を与えている。ハドソン，デービー，BUG は明らかに影響を受けている痕跡が認められ，そのことが創業経営者の交代につながっている。これが企業維持，存続において影響がないとはいえない。ハドソンのように創業経営者の強烈ともいえる個性は，企業の方向性はもちろん人材の採用，開発ソフト等に影響を与えることはむしろ当然のことといえる。

企業が低迷することは，一般的に売上高あるいは利益の減少が顕著にみられる中で，売上・利益の上昇機運がみえない場合が多い。そこでは，売上高の低迷において自社商品やサービスの販売不振が要因と指摘されるが，IT 企業の場合には商品やサービスの不振は商品，サービスそのものに問題がある，つまり低い技術力に問題があると指摘される。しかし，ハドソンや BUG の技術力は，創業者は交代しても存続している企業であり，一定の技術力を保有していることを意味している。また，低い技術力では第三者割当を引き受ける会社もないし，存続を期待する企業もない。さらに下請分業構造に陥ることは，その企業に一定の技術力を評価しているからこそ下請として業務を委託するのであり，技術力があることを証明していることにもなる。

このようにヒアリング調査及び1970年代の創業企業をサッポロバレーの原点と考え分析，検討してみると，サッポロバレーの盛衰は，サッポロバレーを一定の地域としてみた場合，どのような成長モデルのもとで説明することができるのか，この観点から GEM[27] が提唱する「経済成長モデル」を参考に考えてみたい。

1．GEM の経済成長モデル

GEM の経済成長モデルにおいては，Bygrave（2009 邦訳）は国の経済成長を基点に「企業を取り巻く環境」と「起業活動を取り巻く環境」の関数でみることができるとしている。それぞれの構成要件ともいえる内容が相互に関係性を高めることによってその成果は企業規模に応じて起業家のパフォーマンスを高めることになる。結果として「雇用と革新」を生み，国の経済成長を導き出すことになるとみている。この議論は，国全体を対象にして，その内部における企業と起業との関係を説明しているが，国の規模を明確に示していないことを考えると，一定の地域を対象にした議論も可能と考えられる。もちろん国の場合には，取り巻く環境においては法制度を背景に厳格に運用がなされているものであり，その下部に位置する地域は全体的な枠組みからみていくと全てを網羅しているあるいは当てはめて考えることはできる。しかし，地域の場合にはその地域の特性が考慮されるから，ここではむしろ考慮すべきと考えた方が妥当性が高いことから一定の地域，特に一定の産業分野において議論をすることは支障がないものといえる。つまり GEM の経済成長モデルをサッポロバレーの成長モデルとして検討した場合，サッポロバレーに集積する企業には取り巻く環境において関数の関係にあったといえるかどうかということである。

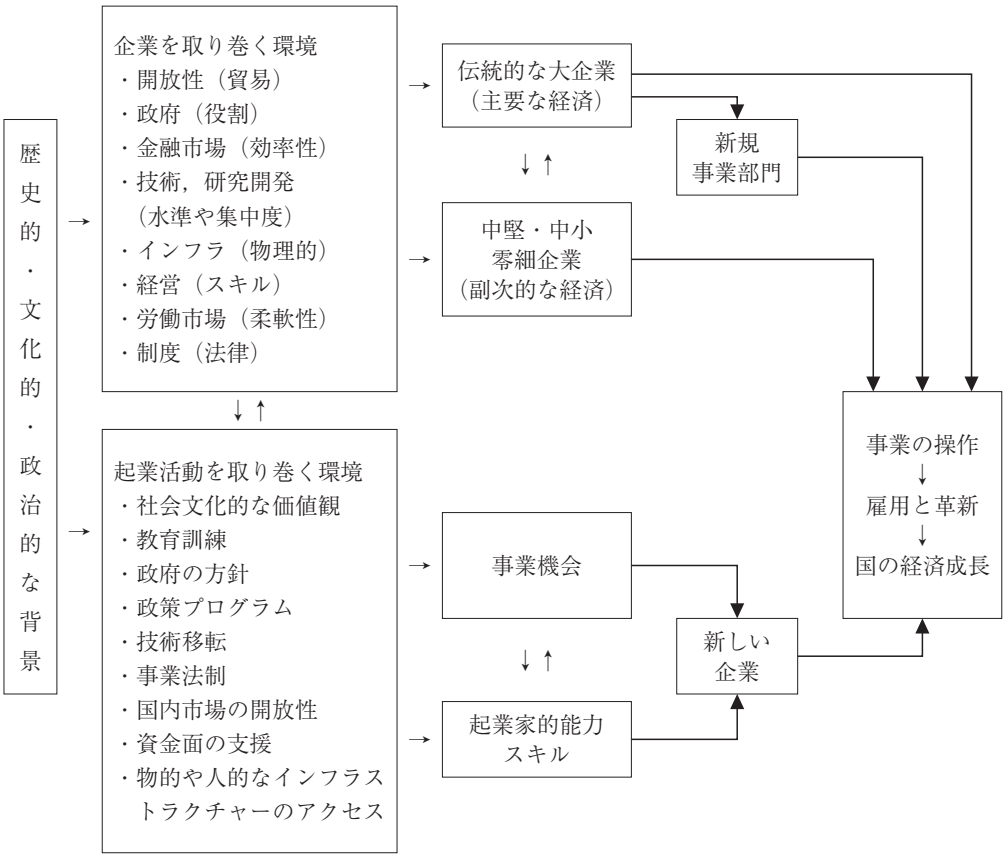
1970年代に創業した企業においては，成長モデルが存在していたと考えることは，やはり難しいが，パーソナルコンピュータが一般化してくる中で，それらを機能的かつ実態的に活用できる環境は徐々に整備されていったものといえる。つまり「企業を取り巻く環境」はやがて来たるべきパソコン社会に向けて整備されつつあったのである。その中で，起業活動は，何をどのようにすべきかという具体的なテーマはないものの起業活動に必要とされることは手探りながらも行われていた。特にハドソンにみられるマニアの参加によるパソコン学習，BUG の「パソコン好きのオタク集団」はそこに参加していたパソコンマニアの集団的スキルの底上げは確実に成果を上げていた。そこには事業機会を支える人的なネットワークが形成され「いつでも起業できる」状況にはあったことになる。それは，ハドソン，デービー，BUG からのスピンアウトが創業間もなく発生していることからも理解できる。一定のスキルを習熟させるためには，一定の経験年数が必要と考えられるが，創業に参加する前に一定のスキルを習熟させていれば一定の経験年数も不要である。つまりサッポロバレーの形成段階おいて1970年代の創業企業が基盤を形成したことは事実であるが，それをさらに短期間で形成できたのは1970年代の創業企業以前にネットワークを形成していた「パソコンマニア」であったといえるのである。その「パソコンマニア」のネットワークは，そこに参加していたメンバーだけではなく，そのメンバーの学校や企業の友人を間接的に巻き込んでいたことも考えられる。つまり「パソコンマニア」を中心に二重，三重にパソコンに関心のあるネットワークを形成していたのである。これが，サッポロバレーが短期間に形成された理由である。そこには従来にはない雇用形態であるソフトやシステム開発であり新規の雇用が創出されることになる。同時に，そうした雇用を潤沢に提

27）Global Entrepreneurship Monitor の略。

供するために教育を中心とした機関の新設と新たな枠組みが整備されなければならない。ここにIT産業を支える上で，革新が必要となるのである。これはSchumpeter[28]（1934邦訳1995）が指摘する革新そのものである。

以上のようにサッポロバレーは，経済成長モデルに近似的な成長モデルを1970年代に創業した企業から断続的に行っていたことにくわえそれ以前に形成されたパソコンマニアを中心とした人的ネットワークが重要な役割を果たしていたことは明らかである。

図表2　GEMの経済成長モデル



2．アントレプレナーシップ

Timmons（1994　邦訳1997）は，アントレプレナーシップを「実際に何もないところから価値を創造する過程」と定義している。そこにはSchumpeter（1934　邦訳1977）の

28）革新は，物や力を従来とは異なるかたちで結合する，すなわち新結合を指している。その上で新結合には，1）まだ消費者に知られていない新しい商品や商品の新しい品質の開発，2）未知の生産方法の開発，3）従来参加していなかった市場の開拓，4）原料ないし半製品の新しい供給源の獲得，5）新しい組織の実現の五種類があるとしている。

革新は不可欠であり，革新がなければアントレプレナーシップは成り立たない。Timmons（1994　邦訳1997）そしてSchumpeter（1934　邦訳1977）の議論を背景に，1970年代に創業したハドソン，デービー，BUGはいずれも「何もないところ」を出発点として新たなパソコンに関連するソフト，機器，システム等を創造していた。パソコンそのものが，将来的に幅広い分野に応用されていくことは十分にイメージすることはできたが，具体的な成果となるソフト，機器，システム等を創造することは容易ではなかったはずである。そこにはこれらを規定するルールもなく，方法もない中で，手探りで作り上げてきたプロセスが存在している。まさに「価値を創造する過程」をハドソン，デービー，BUGは実践していたのである。

このように考えると1970年代に創業した企業は，少なくとも創業者を中心にアントレプレナーシップを有しており，それ以前に具体的な事業の具体化に向けて邁進していたというべき状況にあった。そして創業メンバーをはじめ当初の起業に参加していた人材の中からスピンアウトした人材による新たな創業が連鎖的に起こり，サッポロバレーの基盤が形成されたものといえる。つまり1970年代に創業した企業家とそれに参画していた後のスピンアウト企業家には，創業当初のアントレプレナーシップを共有していていたことが推察され，そうした企業家を中心にサッポロバレーが形成されていったと考えることができる。

しかし，そのような企業家も1970年代の創業時に20歳代であったが，1990年代後半から40歳代，50歳代になり，企業家としてのノウハウの蓄積，経験から円熟味を増していく中で，1990年代初頭のバブル崩壊から1997年の北海道拓殖銀行の破綻に至る一連の成長を鈍化させる外的要因は業績に大きく影響することになる。ハドソン，デービー，BUGのいずれも大きな影響をうけることとなった。同時に，こうした経験は，1970年代の創業者が創業時から共有しているところがあり，成長から成熟段階を同じように歩んでいる。つまり起業は異なるが，その業種，事業の特性面から共有する部分が多く，同時期に同じような状況に陥っていったものと推察される。これは1990年代後半に顕著に表れ，創業メンバーの退任と企業の業績低迷がほぼ同時期に起きていることがその証左となっている。一方で，2000年代から起死回生の一手ともいえる「札幌ビズカフェ」は新たなネットワークの強化策ともいえたが，そもそも基盤企業が衰退している中では，継続的な発展は難しい状況にあった。それは「札幌ビズカフェ」を立ち上げたメンバーが徐々に離反していったことにも表れている。1970年代の創業時には，企業そのものに明確な目標が設定されていなくても企業を取り巻く環境が目標を規定する役割を果たし，創業企業は期せずして業績拡大に向けた軌道を歩むことになった。しかし，その軌道が一定の水準，企業規模から導き出される売上高，これは開発費の人工（にんく）計算から導き出される売上高のことである。この売上高が人工から決まる中では，企業は一定の売上高を確保することができると同時に，それはある程度従来の事業を踏襲できれば達成できるという企業規模を規定することになる。これは創業者とそのメンバーの収入を約束することになり，そこには創業時の貪欲な，そして事業目標達成に向け邁進する姿勢は徐々に低下していくことを意味する。

サッポロバレーの基盤形成に寄与した1970年代創業メンバーは，同時代を共有する中で，

「アントレプレナーシップの集団的萎縮」に陥ることとなり，「札幌ビズカフェ」もその転機になることはできなかったといえる。Timmons（1994　邦訳1997）は，アントレプレナーシップが創業時に必要なことを説いたといえるが，それを継続，発展させる，あるいはアントレプレナーシップにおいて達成された成果，創業の後の取り組みに関しては十分な議論をしているとは言い難い。同様に，Schumpeter（1934　邦訳1977）においても革新の重要性と成長において不可欠な要素として革新を説明するが，革新後の新たな革新を生む上で何が課題なのか，そして必要なのか，この議論は十分ではない。もっとも革新が終われば平常時になり，まさにその段階で新たな革新を創造することが必要と考えれば，革新は企業の成長の上で永遠に不可欠なものといえる。しかし，中小規模の企業が飛躍的に拡大することもなく，数パーセントの成長を維持しているような段階では，その一定規模に達した革新は有用であってもその後の革新を生み出すことは現実的に困難であると言わざるを得ない。実際，多くの中小企業が事業を継続してはいるものの飛躍的な成長を達成できないジレンマに陥っている。

1970年代に創業したハドソン，デービー，BUG は起業の模範的な企業である一方，衰退企業の典型として反面教師となった結果，周囲の IT 企業を集団的に萎縮させてしまうことになり，その後の IT 産業の動向全般を低迷させる要因になっているものといえる。

V　結　　論

われわれは今回の調査，分析を通じて，サッポロバレーの盛衰を分析的に検討することを志向した。北海道のみならず日本を代表するソフトハウスを有するサッポロバレーがなぜ低迷しているのか，その根源的な要因を明らかにしようとした。

客観的な評価ともいえるサッポロバレーに対する認識は，正鵠を得ている一方で，その背景となる要因に対する言及はやはり情報の限界に起因している。どの時点の情報が正確かと言えば，明確な時点はなく現在の限られた情報からそのイメージをするしかない。そのことを踏まえて，1970年代に創業したハドソン，デービー，BUG の成長のプロセスを検討すると「経済成長モデル」に準じた取り組みと成果が確認できた。そこにはそれぞれの企業のみならず，北海道経済産業局，北海道，札幌市を巻き込んだ，言い換えれば強固な関係性の中で成長プロセスを確保したことになっている。未熟な創業を確かなものにする施策の実施は，功を奏していたのである。しかし，その成長プロセスにおいては，以下の重要なポイントがあったことと，現在の状況に対する認識の欠如が存在している。同時に，この点を再考しなければ今後の成長プロセスを具体化する上で，解決していない古くて新しい課題に直面することになる。

第一に，「経済成長モデル」における「成長モデル」では，創業時点からの議論には示唆を与えるが，創業前の基盤形成について十分な議論がされていないことである。もっとも「経済成長モデル」は，国を対象にしたモデルであり，一企業を対象にしたものではない。しかし，「企業を取り巻く環境」と「起業活動を取り巻く環境」との関数は，その関数が成立する時点からの議論であり，その時点に至るプロセスには言及していない。その

課題を議論の端緒にして，そこに至るプロセスに着目して検討を加えると根源的な課題が顕在化することがわかった。1970年代に創業したハドソン，デービー，BUG は創業段階において幅広い年齢層，職業等の「パソコンマニア」を有していた。こうした「パソコンマニア」は形式的に存在していたのではなく，そうした人材を育成し，起業機会の認識を醸成する機能を有していたことにその存在意義があることである。その意味では，格段に整備されている現在のパソコン環境からみれば，明らかに劣悪な環境下にあった中で，当時の「パソコンマニア」はその劣悪な環境を克服する工夫や貪欲さに支えられていた。現在の認識とは異なる環境が「パソコンマニア」を有能な技術者に涵養したのである。

1970年代から1980年代の創業において必要な能力は，パソコンに精通した先輩や上司から一子相伝のような“技”を伝授するような気風があった。そこには人的関係に大きな影響を与え，スピンオフにおいても前職の企業と競合するような創業は多くはなかった。むしろ前職の企業との連携やネットワークを背景にした事業形態をとるこが多かったのである。それがサッポロバレーのように自立的な企業参加である一方，サッポロバレーを組織のように一体的にとらえる姿勢となって集積を促進することになった。つまり起業を促進する土壌が形成されつつあったのである。

今後，こうしたサッポロバレーの原点ともいえる体制[29]を現在の環境下でいかに築くことができるかが新たな課題となる。

第二に，サッポロバレーは「アントレプレナーシップの集団的萎縮」が起きていることである。1970年代に創業した企業，創業者は，Timmons（1994　邦訳1997）の「実際に何もないところから価値を創造する過程」を実践してきた。その結果，サッポロバレーの礎を築いたのである。しかし，現在のサッポロバレーには創業支援体制はもとより創業ノウハウを始めとする創業に必要なことが揃う体制，体系を構築している。容易に創業できる環境が整備されているのである。この状況は，1970年代の創業者の創業障壁とは比較にならない水準といえる。一方で，サッポロバレー全体が経年の形成プロセスを背景に同質化が進み，創業意欲を刺激できない状況に陥っている。これがサッポロバレー全体に蔓延する下請分業構造に組み込まれる所以でもある。企業規模も大きくもなく小さくもない，環境対応において柔軟性を発揮できる規模にある企業は少なくない。これは労働集約型の IT 企業においては，人件費の恒常的な高止まり，つまり高コスト体質の事業構造では事業の維持継続が困難であることの学習効果が働いていることに他ならない。1970年代に創業した代表的な企業が1990年代から2000年代にかけて淘汰されてきた状況は，既存企業はもとより新規企業に計り知れない影響を与えたことは想像に難くない。こうしたことが創業者の本来的な機能であり役割であるアントレプレナーシップとその実践において萎縮してしまうことにつながっている。しかもサッポロバレーの場合には，意識している訳ではないが蔓延している嫌いがある。

29）BUG やその他の IT 企業の生みの親と言われている青木由直氏（元北海道大学教授）が新たな取り組みを行っており，そうした取り組みがどのような影響を与えていくのか注目していきたい。

こうした傾向を打破するためには，サッポロバレーの同質化された環境下では限界があり，他地域との連携や他地域の創業者を取り組むことも必要である。かつて札幌の地元シンクタンクが首都圏からのUターンを促進し，北海道外の人材による起業を推進したことがある。その結果，首都圏で蓄積したノウハウや技術を札幌で展開することを目的に起業した創業者が多く排出された。新たに取り組む事例を意図的に創造していくことが必要である。

第三に，今後の研究課題として，ハドソン，デービー，BUG からスピンアウトした企業に関して聞き取り調査を行うことで，スピンアウトの経緯，その結果等を時系列に整理することができ，サッポロバレーの形成プロセスをより鮮明にすることができる。1970年代からの創業を考えると，既に40年近い歳月が流れていることになる。この間の創業と廃業は相当数に上ることが予想され，そうした企業実態をしっかり精査することで新たな発見も期待できる。また，何よりもサッポロバレーの今後を検討する上で，経年の研究成果からある程度の指針を示すことも意義がある。他に，サッポロバレーはクラスター構想にも組み込まれていることからこの分析検討も異なる視点からのアプローチとして興味深い。やや欲張りな課題になるが，本調査を継続かつ発展的に取り組んでいきたい。

以上

※　本稿は，大阪経済大学　中小企業・経営研究所の共同研究「アントレプレナーグループ」のテーマに基づいて調査研究を行ったものである。平成24年３月及び９月の２度にわたるサッポロバレー現地調査，関係者への聞き取り調査を背景に，その成果を取りまとめたものである。同時に，本調査においてご協力をいただいた企業，サッポロバレーの関係者には心から感謝申し上げたい。

【主要参考文献】

Christenson, C（1997）“The Innovator’s Dilemma” *Harvard Business School Press,* Cmabridge, Mass.

Drucker, P. F（1985）*Innovation and Entrepreneurship Harper & Row.*［小林宏治監訳，上田惇生・佐々木実智男訳（1985）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社］

Flamholtz, E. G（1990）“Growing Pains”: How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, Revised ed., Jossey-Bass.［加藤隆哉監訳，グロービス・マネジメント・インスティテュート訳（2001）『アントレプレナー　マネジメント・ブック MBA で教える成長の戦略的マネジメント』ダイヤモンド社］

Freeman, C（1992）“The Economics of Industrial Innovation（3rd.ed）” Cambridge: *MIT Press.*

Kirzner, I. M（1973）“Competition and Entrepreneurship”: *The University of Chicago.*［田島義博監訳（1985）『競争と企業家精神』千倉書房］

Kirzner, I. M（1997）“How Markets Work”: *The Institute of Economics Affairs.*［西岡幹雄・谷村智輝訳（2001）『企業家と市場とはなにか』日本経済評論社］

Schumpeter, J. A（1934）“The Theory of Economic Development:An Inquiry into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge” *Harvard University Press.*［塩野谷祐一，中山伊

知郎，東畑精一訳（1977）『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波文庫］
Schumpeter, J. A（1934）“Capitalism, Socialism and Democracy. New York” *Harper & Row.*［中山伊知郎・東畑精一訳（1995）『新装版　資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社］
Timmons, J. A（1994）“New Venture Creation, 4th ed., *Richard D. Irwin.*”［千本倖生・金井信次訳（1997）『ベンチャー創造の理論と戦略　起業機会探索と資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社］
伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
ウィリアム・バイグレイブ，アンドリュー・ザカラキス著，高橋徳行，田代泰久，鈴木正明訳（2009）『アントレプレナーシップ』日経 BP 社。
大滝精一（1997）「成長の戦略」大滝精一・金井一賴・山田英夫・岩田智（著）『経営戦略』有斐閣アルマ。
金井一賴・角田隆太郎（編）（2002）『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
榊原清則，大滝清一，沼上幹（1989）『事業創造のダイナミクス』白桃書房。」
中山伊知郎・東畑精一訳（1995）『シュムペーター資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社。
忽那憲治・山田幸三・明石芳彦編（1999）『日本のベンチャー企業』日本経済評論社。
マグレイス，R，マクミラン，I，大江建監訳，社内起業研究会訳（2002）『アントレプレナーの戦略思考技術　不確実性をビジネスチャンスに変える』ダイヤモンド社。
松田修一（1997）『起業論』日本経済新聞社。
松田修一（1997）『ベンチャー企業論』日本経済新聞社。
松田修一（1998）『ベンチャー企業』日本経済新聞社。
松田修一（2000）『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社。
山田幸三（2000）『新事業開発の戦略と組織―プロトタイプの構築とドメインの変革―』白桃書房。
吉野忠男（2009）『最低資本金制度撤廃における起業事案の考察―起業家活動の資源獲得の視点から―』大阪経済大学　中小企業・経営研究所。
吉野忠男（2010）『戦略要素における機能と関係性―授業支援システムの導入に向けた戦略要素の再検討―』大阪経大論集。
吉野忠男（2011）『ベンチャー企業　起業の認識と成長プロセス』晃洋書房。
吉野忠男（2011）『韓国ベンチャー企業におけるアントレプレナーシップ』大阪経済大学　中小企業・経営研究所。
吉野忠男（2012）『来街者アンケート及び消費者モニター調査結果から析出される現状と課題（１）（２）（３）―JR 吹田駅周辺商店街の調査事例―』大阪経大論集。
吉原英樹・安室憲一・金井一賴（1988）『「非」常識の経営』東洋経済新報社。
吉森賢（1991）『アメリカ企業家精神の衰退』ジャパンタイムズ。
吉森賢（1989）『企業家精神　衰退の研究』東洋経済新報社。