

## 〈産研だより〉 1993年4月—1994年3月 1993年度産業経営研究所主催学術講演会

### I 講演会

日 時：1993年6月30日(水)  
 講 師：ラーシュ・ノルドストローム氏  
           (ヨーテボリ大学経済学部長)  
 通 訳：川崎一彦氏  
           (北海道東海大学教授)  
 演 題：『ECの市場統合とスウェーデン産業』

### II 現代企業研究会

現代企業研究会は、今年度、第38回から第47回研究会まで、10回開催された。以下、その内容を簡単に紹介しておきたい。

第38回 (1993年4月6日)

北海道の菓子製造業の経営実態

小 山 修 (本学経営学部)

本報告は、1992年11月から1993年2月に行った道内菓子製造業の立地状況調査ならびに経営実態調査(本学経営学部研究生大久保玲子との共同調査)の中間集計結果について若干の分析と考察を提示するものである。

この調査は、北海道の製造品出荷額の4割を占める食品製造業の経営実態に関する調査研究の一環をなすものであり、地域に密着した製造業の特性をもついわゆる地場産業の一典型として菓子製造業の経営実態を主として経営者の主観調査を通じて把握しようとするものである。

菓子製造業は、農産品、酪農品、水産品などを主原料とする最終製品製造業であり、わが国では、伝統的な和菓子と歴史の新しい洋菓子との2大分野に分類できる。

立地状況調査では、道内212自治体のうち192自治体から回答があり、立地総数872件、うち市部474件、町村部398件であった。このうち札幌市には市部立地件数の23.4%、立地総数の12.7%が立地し、市町村中、第1位であるが、北海道が国土の22%を占める広域であるため、札幌圏への人口集中度より低く、相対的に道内に分散立地している。

経営実態調査では、基本項目の他、41項目についてアンケートを行い、集計・分析した。まず経営者の経歴を見ると、「創業者」である者は市部45%、町村部29%で、「2～4代目」である者は市部46%、町村部67%であった。これは、町村部で伝統的に経営する「菓子舗」が多く、市部では新規参入者が相対的に多いことを示している。

経営上の強みを聞くと、市部・町村部とも「製品の特徴」が第1位で、「生産技術・技能」は市部で2位、町村部で3位、これと逆に「原材料の良さ」は市部で3位、町村部で2位である。ま

た「製品の開発力」は市部・町村部とも5位であった。興味深いことは「生産技術・技能」と「販売力の強さ」の2項目で市部が町村部を大きく上回ったことで、経営者の意識に立地地域差が明白なことである。「今後の経営方針として重視するもの」を聞くと、市部では「製造技術の向上・革新」(1位)と「新製品開発の強化」(2位)とが圧倒的であるが、町村部ではこれら2者の順位が逆転する。立地地域によって経営課題にずれが見られる。

これらから、経営戦略上、立地地域差が生じると考えられるが、このことは製造面での今後の経営方針に相違をもたらす。市部・町村部ともに「技能を向上させ、手づくりの良さがわかる製品をつくる」ことが重点の一つ(ともに第2位)だが、第1位で重視される点は、市部では「現有設備の稼働率の向上により生産性をあげる」ことと並んで「原材料の品質を吟味・向上させて製品の品質を維持・向上させる」ことが挙げられる。この後者は町村部のメーカーが第1位に挙げる点で、製造面での経営方針では地域差が一層明確である。製造面の強みの要因として「製造部門に熟練者がいる」が第1位に挙げられる一方、第3位に「人件費負担が重くない」ことが挙げられ、菓子製造業の熟練依存度の大きさと北海道のメーカの従業員待遇の低さによる経営体質を示唆している。

他方、新規事業展開・進出について見ると、過去3年間に新製品を開発・発売したメーカーは、市部81%、町村部54%で、後者での立ち遅れが指摘できる。しかも、新製品開発の方法を見ると、いずれも「経営トップがアイデアを出す」が圧倒的で、それも「菓子の専門誌・雑誌」などを見て研究する場合が多く、人材養成の急務を感じさせる。

そこで新製品開発に際して「売れ筋商品」となりうる製品の特徴を選択肢10項目から選んでもらうと、上位3位までは、市部では「地域性が感じられる」・「どの購買層にも好かれる」「独創性・独自性が強い」の順であったが、町村部ではこの逆で独創性・地域性・どの購買層の順であった。市部と町村部とでは微妙な意識差があることが分かる。さらにその際の製品のコンセプト・イメージを聞くと、ここでは市部・町村部ともに「地域」を1位に挙げているが、2位には市部が「北海道」を挙げるのに対して、町村部では「素材」のイメージが重視されており、この違いはネーミングの仕方にも影響する。比較のために道外大手メーカーの製品コンセプトの上位3つは「都市」・「外国」・「素材」であり、より抽象的・一般的なイメージを中心にネーミングが行われていることは興味深い。

もちろん、このような製品コンセプトやそれに基づくネーミングは販売戦略と相関しており、大半のメーカーで販売圏域が「立地する市町村内」となっており、道外にも販路をもつメーカーは17社しかない。販売方法も、市部では「直売と他の数社に卸・委託」について「直営店舗による一般直売」が挙げられるのに対して、町村部ではこれらが逆になる。町村部のメーカーが61社中、34社が行っているのに対して、町村部メーカーは43社中、8社にすぎない。道内主要空港についても市部メーカーで17社が出店しているが、町村部メーカーではわずか4社であった。

こうして販売圏域の拡大志向の有無をたずねると、現状維持型は市部メーカーの55%に対して、町村部では60%、拡大志向型は市部で38%に対して町村部では33%であり、町村部のメーカーの方が保守的傾向にあることがわかる。

菓子は、相対的に賞味期間の短い商品である。また日常品、贈答品、観光土産品など用途の区別もつけにくい。したがって「どの購買層にも好かれる」ことと「独創性・独自性」や「地域性」を強調することとはトレード・オフの関係になりやすい。道内メーカーの製品コンセプトがどちらかというと後者に重点が置かれているが、結果的に観光需要はそれほど大きいとは言えないし、

安定した需要はむしろ道内需要であろう。健康志向への消費者のニーズの変化とも関連して、道内の菓子市場は外延的拡大から内包的充実へと向かいつつ、量から質へと製品多様化・高級化による差別化戦略が重視され、新製品開発の絶えざる促進による競争激化が進行してきていると言えよう。

第39回 (1993年 5月22日)

小売商業支援のための情報システム

—札幌市における実験を通して—

八 楸 幸 信 (本学経営学部)

本報告は、中小小売業者の経営を支援するための情報システム構築の実験事例を紹介したものである。本システムは、商圈分析に関わる情報提供機能をベースとした、パーソナル・コンピュータ・ベースの、いわゆるリテール・サポート・システムの事例と捉えることができる。

本システムの基本的な機能は以下の通りである。

- 商圈を地図上で分析できる。
- 札幌市に関わる諸商業関連データを検索できる。

本システムに関して、以下の諸点が報告され、議論・討議が行われた。

- システム構築にいたる経緯
- システムの基本目的
- システムの機能
- システム開発の方法論
- 経営情報システム研究上の意義
- 今後の課題

第40回 (1993年 6月 5日)

「生産システムのコンティンジェンシー理論」

中 本 和 秀 (本学経営学部)

生産システムの国際比較の理論的基準の構築にこれまでの経営組織論の諸理論はどのように資するか、どのように既存理論を再構成できるかという課題を、考察した。そのなかで、個別の組織が特殊性、個性を帯びる過程を「適応サイクル」として捉えた、ネオ・コンティンジェンシー理論と、生産過程を直接対象として組織を問題とした社会・技術システム論の「組織選択」の視点などから、社会システムと技術システムの合成されたものとしての生産過程、作業組織が、各国の諸環境のもとでの各企業の「環境規定」、「組織選択」、「適応サイクル」を通して、各組織の特殊性、個性を形成する、という「生産システムのコンティンジェンシー理論」の可能性を仮設として導いた。

第42回 (1993年 7月16日)

「マーケティング概念の拡張論について」

山 本 敦 (本学経営学部)

これまで、マーケティングは終始一貫して企業の活動として認識されてきたが、1969年のコトラーたちの“マーケティング”概念の拡張論”が発表されるにおよんで、企業以外の非営利組織

や公共機関もマーケティング活動を行っているという注目すべき考えが提唱された。それは、マーケティング活動が商品やサービスと貨幣との交換という伝統的なマーケティングの範囲を超え、もっと広範囲な状況、たとえば学校、病院、博物館、警察、市役所などの活動にも明示されているというものである。この考えは学会で注目され、その後、1970年代におけるマーケティング概念の拡張論をめぐる論争を経て、1985年にアメリカ・マーケティング協会の定義が25年ぶりに改訂されたが、その新しい定義は、拡張されたマーケティングの概念を反映させたものであり、非営利組織や公共機関のマーケティングも、マーケティングの一領域として市民権を獲得したと言えるのである。

今回の報告では、このようなマーケティング概念の拡張論の形成過程ならびに論争の経過を整理し、マーケティング概念の拡張論の問題点ならびにその現代的意義について報告した。なお、その報告にもとづいて、「マーケティング概念の拡張論について」『経済と経営』第24巻第2号(49～76頁)にまとめたので、お読みいただければ幸いである。

第43回 (1994年10月15日)

ABC(Activity-Based Costing：活動基準原価計算)に関する一考察

飯島康道 (本学経営学部)

近年、アメリカにおいて、管理会計諸技法について理論と実務のギャップが存在し、管理会計実務の調査や理論の再検討に関心が寄せられている。その背景には、伝統的な管理会計の理論が、現在の企業環境に対して現実妥当性を喪失しているとの認識がある。このような問題意識に基づいて、現行実務の観察と分析に基礎をおいて現在の企業環境に適合的な管理会計システムの模索へと多くの研究がなされている。このような状況の下で、ABC(Activity-Based Costing：活動基準原価計算)は提案され、精緻化への試みが展開されている。

ABCは、1980年代後半、アメリカにおいて非常に高い関心が持たれるようになった原価計算システムである。ABCでは活動が経営資源を消費し、製品が活動を消費するという認識に基づき、活動のコストと製品による活動の消費量に関係を捉えることによって、より正確な製品原価を計算するという側面に焦点があてられていた。その後、ABCは活動のコストを発生させる要因を管理することによって、間接費を管理する側面が強調されるABM(Activity-Based Management：活動基準管理)へと議論が展開されるに至っている。

そこで本報告では、Cooper=Kaplanによる初期のABCモデルの特徴とTurneyによるABCモデルの特徴を紹介し、ABCからABMへの展開過程について若干の検討を試みた。

第44回 (1994年11月27日)

スウェーデンにおける自動車産業の動向と労使関係のゆくえ

—VOLVO社の「労働の人間化」の現状と問題点を中心に—

平尾武久 (本学経営学部)

スウェーデン産業を代表する自動車企業ボルボ社は、現在、21世紀への経営戦略としてEC加盟後の企業競争力回復という目標のもと、「スウェーデン・モデル」の核心ともいえる恵まれた労働環境を前提とする人間的な仕事重視の経営哲学(=ボルボイズム)を放棄してでも生産の実績を高めて経済効率主義を優先する方向(=「フォード式組立ライン」方式への回帰)を選択した。実際、1992年12月、ボルボ社は、流れ作業を排除して人間に合わせた生産方式の採用によりボル

ボイズムの象徴とまでいわれたカルマーとウッデバラの主力組立工場の生産を停止し、両工場の従業員約1600人（40％は女性）を解雇して全生産をイエテポリ本社工場に集中すると発表した。日本では、この工場が、人間らしい仕事のできる作業ステーション、女性用の作業用具の開発、部品の自動供給システムなどを完備して「非日本的経営」の発想を実現した職場として注目を集めたのは記憶に新しい。そのウッデバラ工場は93年4月に閉鎖された。ウッデバラ工場がその設計段階から組合も従業員も積極的に参画したといわれてきただけに、その閉鎖の内実に大きな関心が寄せられた。

第45回（1993年12月20日）

〔合評会〕アルフレッド・D. チャンドラーJr. 『スケール・アンド・スコープ』

(A. D. Chandler, Jr., Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism. Harvard University Press, 1990, 邦訳は有斐閣刊, 1993年9月)

森 杲, 中本 和秀, 鈴木 良始 (本学経営学部)

アメリカを代表する経営史家であるチャンドラーの最近著である本書は、19世紀末から1950年代ころまでの時代を「近代産業企業」の生成、発展の時代と規定し、この時代のアメリカ、ドイツ、イギリス3国の大企業の発展史を「規模と範囲の経済」という概念を中心において描く。本合評会では、まず3人の評者が各国別に記述内容を紹介し、さらにすでにアメリカで本書にたいして書かれた8編の書評を紹介した。その上で、本書の体系、方法と具体的な記述の両面にわたって活発な討議をおこなった。

チャンドラーの著作のうちでこれまで研究者に最も大きな影響をあたえてきた代表作は、『経営戦略と組織』(1962年)と『経営者の時代』(1977年)の2著だといって異存はないであろう。ページ数からいっても対象の広がりや包括性からいってもこの2著をしのいでチャンドラー理論の頂点をきわめたようにも宣伝された本書であるが、われわれの間での批評は総じてきびしく、とりわけ彼がはじめて本格的に踏み込んだ大企業の国際比較にかんしては疑問と批判が多くだされた。

第46回（1994年1月28日）

「労働時間考」

内 田 一 秀 (本学経営学部)

バブル経済の最中に、内外の批判もあって、日本経済の「繁栄」を生活の「豊かさ」に結びつけるための前提条件として労働時間短縮の声が高まった。しかしその実態は、お粗末なものであったし、バブル経済が崩壊した現在では、その時短の声を聴かれなくなった。そこで、冷静にバブル時の「時短」の宣伝や最近の「リストラ」の雑音に惑わされずに、日本の労働時間の実態を検討してみた。

まず労働時間に関する、統計の批判的検討を行ない、また国際比較を行なった。特に、先進国で労働時間が日本について長いアメリカと、最も時短が進んでいる西ドイツを比較した。その差の要因のひとつとして労使関係の在り方の相違を指摘した。また労働時間を人間の生活時間の一部として捉え、労働時間・生活時間・自由時間の関連で、その理論的意味についても若干検討した。さらに、この間その出版が急増した労働時間に関する最近の文献の解題をした。

第47回 (1994年2月25日)

ポスト資本主義社会と大学教育

荒川 淳 三 (本学経営学部)

P. DRUCKER は著書 POST-CAPITALIST SOCIETY (日本語訳ポスト資本主義社会, 1993年7月, ダイヤモンド社) で, 今日の資本主義社会のあとに続く社会を知識社会, あるいは知識労働者主導の社会としてとらえ, これをすぐれた社会に作り上げていくための提言を行っている。P. DRUCKER の基本主張は「テイラーに始まる生産性革命が資本主義の矛盾を補強してきたように, ポスト資本主義社会を生き活きとしたものにするためには主要資源たる知識の効果的強化活用による絶えざる生産性の向上が必要である」というものであり, そのための具体的提言には今後の大学教育のあり方に関するものが少なくないため, 本書を参考にしつつ札幌大学経営学部における大学改革のあり方について論じた。人間としての健全な精神, 知識の重要性についての理解と生涯に継続する学習姿勢, 基礎学力, 既存知識活用のための方法論などが取り上げられた内容である。