

## 〈合 評 会〉

## 小川・森永・佐藤編著『北海道の企業』 合評会：備忘録

内 田 一 秀 ・ 綱 島 不 二 雄  
中 本 和 秀 ・ 松 本 源 太 郎

札幌大学経営学部で展開してきた「現代企業研究会」は、北海道で活躍する企業、北海道でビジネスモデルとして取り上げるべき経営がなされている企業を選び、ケース・スタディを重ねてきた。2005年12月に上梓された『北海道の企業』（北海道大学出版会）はそれら研究会の成果を、大学の講義でも取り上げることができるように産業の概要を前段において「札幌大学経営学部産業経営研究所企業研究シリーズI」としてまとめたものである。

2006年3月7日、札幌大学において5名の評者による本書の合評会が催された。1～12章を担当した編著者にはいささか高踏的とも、無い物ねだりともとられる評が加えられたが、多様な批判と本書に対するポジティブな評価とが折り合わさって有意義な合評会であった。そこで、当日の合評会における議論を少しでも多くの方に知っていただき、北海道企業を対象にしたビジネスのケース・スタディとしての本書の意義を分かち合いたい、予定されているシリーズIIの編集・執筆に些かなりともお役に立てるのではないかと、また本書を講義で用いる際の参考にもなるのではないかと、愚考し備忘録として活字化することとした。以下、各人のレジュメなどから批評を文章化した。活字化するにあたり収録できなかったケースや逆に重複するところもあるが、当日の雰囲気味わっていただくために整理は最小限として掲載することとした。その方が批評者の着眼点、個性もわかることと思う。ご寛恕願いたい。

### 1. 全体を通して

A. 近年、北海道の産業・企業に関する研究が活況を呈しているように思われる。まず、①大沼盛男編『北海道産業史』（北大図書刊行会2002年11月刊）が刊行され、次いで②北海道新聞社編『北海道企業ファイル』（北海道新聞社2005年3月刊）、③浜田康行・佐藤孝一著『北の起業学』（共同文化社2005年12月2日刊）が相次いで出版されている。

こうした近年の北海道企業への関心の高まりの背景には「公共事業だけが北海道、北海道経済を引っ張り支えるという日々はとうとう終わりました。……北海道経済の活力の源は……道内で活発に事業活動を展開する民間企業にある……そう言い切るべき時代になりました」（『北海道企業ファイル』まえがき）という時代意識があることは間違いなからう。

本書もそうした時代認識を共有するところから生まれているように思われる。本書の特徴を紹介する前に、①～③の文献について、比較のために若干言及しておこう。

①の文献：企業がほとんど登場しない産業史という印象。産業を構成する企業・経営単位がどうなっているのか知りたくなる。②の文献：新聞コラム記事段階よりも圧縮されてしまった。採り上げた企業数が圧倒的に多いことが意義ある。これをどう見ていくかが課題。戦略分析するには、もう少し情報がほしい。③の文献：「起業」が焦点であろうか？ 北海道の起業家がつくった企業という選択のようだ。小売業、印刷、ITベンチャーという選択が、北海道を代表しているであろうか？ ニトリは、SPA、

チェーン化という点でユニクロ的であり、インファーマシーズもチェーン化が成長戦略。北海道だからというものではない。一方、アイワードは北海道中小企業家同友会、BUGは北海道で仕事がしたい、という起業の契機が北海道らしい。ただ北海道経済に資する経営活動という面で、代表的か？あるいはそういう視点での分析はみられない。

### 本書の意義・特徴

上記の研究と比較した場合、①の文献で見えなかった企業の具体的な姿が見える。②の文献よりも圧倒的に情報量が多く分析が深い。③の文献より幅広い企業を紹介している。こうした点が本書の強みではなかろうか。

### 域際収支論

北海道経済に資する企業経営とはどのようなものであるか？北海道において付加価値を創造する経営とはどのようなものであるのかという点を見ていくことが必要になる。つまり「域際収支論」的視点が必要になると評者は思う。いわば域際収支貢献企業とはどのようなものかということである。それは製造業・工業に限るものではない。このような視点で見ていった場合、どうであろうか。本書では期せずして「域

際収支」に貢献する企業が選ばれているように見える。

### 編者のねらい

編者によると本書のねらいは、まず地元北海道の身近な企業例を通して経営学をわかりやすく説明することにあつた。事例にあげている企業の成功要因・失敗要因を経営学理論にふれながら解き明かそうとしたということである。そして北海道企業の強み・弱みを描こうとしたという。次いで採りあげている企業は札幌大学の学生が就職するような、業界で知名度のある代表企業である。だからこうした企業の地域貢献がどのようであるかというのも視点の一つとなっているという。

### 企業規模と成長戦略

まず本書で取り上げられている企業がどのような規模であり、成長戦略としてどのような特徴を持っているか、概要をみておこう。

表1にみられるように、本書で取り上げられている企業の規模は、決して巨大なものではない。資本金が10億円を超えるものはないし、従業員数1000名を超えているのは、2社、売上高100億円を超えている企業は1社にとどまる。本書の視点がどのようなものであるかがうかが

表1 企業規模

企業名	資本金	従業員数	売上高
北日本精機	2億750万	450	64億900万
ジャパンケアサービス	7億2846万	3000	68億5000万
カワムラ	7400万	112	42億1000万
BUG	3億2700万	106	16億
ダイナックス	5億	1170	333億1800万
セイコーマート	6億4609万	273	74億603万
カンディハウス	1億6000万	310	36億2200万
アミノアップ化学	3億6900万	47	33億200万
ホクビー	8000万	360	63億
阿寒グランドホテル	5000万	270	49億1000万
総合商研	3億1922万	285	86億3011万
光合金	6600万	100	17億2000万

(本書および『北海道企業ファイル』および一部ヒアリングにより作成)

われる。つまりおしなべて中堅企業なのである。またそれが北海道企業なのであることを実感させるものである。

表2では、アンゾフの「成長ベクトル」にそって各企業の成長戦略がどのようなものであるか、本書の記述をもとに分析し整理してみた。市場浸透型で北海道に根ざした経営をしているタイプは、セイコーマートと光合金にとどまる。他は、それぞれ独自のケイパビリティ（組織能力）をもって製品開発型か市場開発型で、全国市場、世界市場に乗り出して成長している。BUGとアミノアップ化学はベンチャーとして共通の性格を有する。製品開発型で、競争の少ない独自の市場ドメインを確立した点である。しかし、それは、北日本精機、ダイナックスにも通ずるものがある。ホクビーは、当初北海道産ホルスタイン牛の加工から始まったが、現在、原料はオーストラリア産牛肉が95%を占め、北海道産は5%を占めるに過ぎない。それも、ホルスタインではなく、宗谷産の黒和牛である。

そこからわかるのは、当初北海道の資源利用からスタートした企業でも、成長のある時期から、北海道に限定されない国際的な取引連鎖を形成して成長を続けるということである。道内においてはクラスター戦略論の論議が盛んであるが、地域の資源連鎖で産業クラスターが形成

されるべきというその論議の願望と現実とは異なることが本書を読むと明らかになる。

いずれにしても本書で取り上げられている企業の事例は、北海道企業の成長戦略の一つのモデルを提示しているのである。

（以上、中本和秀）

B. 北海道の各分野にわたる企業のケース・スタディは、きわめて興味深い知見を与えてくれる。これからの北海道企業の発展を感じさせてくれるものになっている。しかし、欲をいえば、序章でふれている北海道の企業環境（自然条件、第二次産業のウエイトの低さ等々）さらには「ともに歩む地場産業」（井上良次）という視点をより色濃く個々の分析に反映してほしいと感じた。この企画のシリーズ終了後にあらためて議論が交わされるのであろうが、個々の場面でも一歩踏み込んでほしいと思うのは欲張りであろうか。

たとえば、カンディハウスの中での、1947年欧州に派遣された6人（長原を含む）のその後にふれてもらえば、旭川家具業の産地形成の特徴または弱点がより明確になったのではと思われる。さらには、原材料確保と保全、特徴ある機械化をすすめる上で、外国の工作機械を導入せざるを得なかった地場産業の水準等々について

表2 市場戦略（成長ベクトル）

企業名	主要市場
北日本精機	世界市場：「グローバルニッチ」大手が敬遠する極小サイズ精密ベアリングで世界市場60%シェア
ジャパンケアサービス	市場開発型：北海道から関東・東北地区へ
カワムラ	市場開発型：旭川から札幌、本州へ
BUG	全国市場：製品開発型：競争の少ない小さな市場向け専門生産
ダイナックス	世界市場：技術主導、全国市場、世界市場でトップシェア
セイコーマート	北海道市場：市場浸透型：道内CVS店舗シェアトップ
カンディハウス	全国市場：高級家具特化
アミノアップ化学	全国市場：製品開発型
ホクビー	全国市場：85%が道外：製品開発型
阿寒グランドホテル	全国市場：道外客中心の集客構造
総合商研	市場開発型：道内から道外市場へ
光合金	北海道市場：市場浸透型：ニッチ：北海道、東北、長野、群馬などに限定

（本書より作成）

て、踏み込んでほしいと感じた。これは、ビー・ユー・ジーでもふれている自立した企業家的精神風土と企業環境がどう絡んでいるのか、といった点での突っこみにも期待されるころであった。また、ホクビーの事業展開における本来のホクビーフ（北海道産ホルスタイン肉）が会社の発展の中でどう位置づいていたのかという点でも同じである。この思いは、おもに道外での事業展開における道内でのノウハウとの同一性、異質性についても拡がってしまう。

(以上、綱島不二雄)

C. 本書を読んで一番印象に残ったことは、各企業の経営者の優れた資質とその個性についてである。本書で取り上げられた企業は、単に成功したという理由のみで検討の対象となったのではないらしいことは、合評会での編著者の発言から示唆された。いわゆる「志のある」企業や経営者というのが暗黙の基準であったようである。

各企業の経営において、経営者個人の資質と個性が非常に大きいのであるが、その内容をもう少し具体的に言うと、それぞれ①努力して幅広い情報を他より早く集めている②それらにもとづいて、よく考えた独創的なアイデアに達している③そしてそれをリーダーシップを発揮して固い決意で先頭に立って実践すると同時に、その目的に向け組織構成員（従業員）のインセンティブを引き出していることである。

この点については、序章（18ページ）で、本書で取り上げた企業の経営者は、「広い意味の創業者経営者とみなすことができ」、「したがって、市場やビジネスモデルを創出する先進性、困難を乗り越えながら企業を発展に導くリーダーシップ、リスクに立ち向かう企業家精神など」が「共通して見られる」と指摘されている。

しかしこのことは、創業者が優れていればいるほど、昨今の著しい経営環境の変化に対応して、後継者と経営戦略を今後どうするのかという大きな問題も孕んでいるだろう。

さて北海道の企業について、本書が出版される直前に、浜田康行・佐藤孝一、『北の起業学— Management of Technology — 成長4社の軌

跡— 北海道大学技術経営テキスト』、共同文化社が出版され、本書でも取り上げられたビー・ユー・ジーがとりあげられている。同書は、北海道大学で行われたなど技術経営（MOT）教育の実践記録（第二部）とMOTのケース・スタディとして、4社（アインファーマシーズ／ニトリ／アイワード／ビー・ユー・ジー）の分析（第一部）から構成されている。同書は、MOTのケース・スタディなので視点が異なるが、両書に共通するビー・ユー・ジーの研究では、分析のための資料が共通で、分析結果についてもほぼ同じになっているが、同社の将来の見通しについては、やや異なっている。やや楽観的な同書にくらべ、本書のほうが、同社の今後の方向性の難しさや問題点を指摘している。

(以上、内田一秀)

#### D. 産業・地域経済展望への広がり

本書は、従来からある「北海道〇〇産業の〇〇」といった一般化された視点ではなく個別事例の視点を重視している。また、ビジネスをシステムとしてとらえ、発明などによる新市場の開拓だけではなく旧来からある市場・商品においても事業・業務プロセス・組織・資源をシステムの中で協働させることにより差異化を図りよい成果を上げることができる、という視点から道内企業を取り上げている。成熟あるいは停滞産業である木工や温泉ホテル業の企業を取り上げる意味があるのであろう。

しかし、あえて産業の視点が重要ではないかと問いたい。個別企業の工夫・事業展開プロセス・成功、つまり「個性」が産業の競争力底上げ、人材育成、地域経済の活性化にどのように貢献できるか、と問いかけたい。M. ポーター『競争戦略論 I・II』によれば、ある国で企業が成功する場合の、その国（地域）の競争優位を示す4つの属性（12ページ〜）は、

- ・要素条件
- ・需要条件
- ・関連産業・支援産業
- ・企業戦略・構造・競合関係

であり、クラスターを形成する「ダイヤモンド・モデル」として知られている。つまり、地域経

済の競争優位性の視点からは、個別企業の成功体験が産業としての生産性向上・その産業や地域におけるイノベーションの促進・新規事業の創出に結びつくことが求められるからである（金井一頼「クラスター理論の検討と再構成」(2003)『日本のクラスター戦略』有斐閣）。

このような「無い物ねだり」の欲求を抑えることができないのは、本書で取り上げた事例が道内企業の単なる成功物語、として解釈されることは編著者の本意ではないだろうと推察するからである。国あるいは地域が他に比して競争優位を得ることができるのは、

- ①マーシャルの外部性、
- ②クラスター形成要素、
- ③資源や資本などの賦存条件、

であるが、前2者は個別企業のレベルにおいても産業政策のレベルにおいても「意図的に形成可能」である。だから、あえて「無い物ねだり」に、広がりをもった展開を期待するのである。なぜか。

以下、資料として、Roger Lloyd-Jones and M. J. Lewis (2003), “Business networks, social habits and the evolution of a regional industrial cluster: Coventry, 1880s-1930s” in John F. Wilson and A. Popp (eds.) *Industrial Clusters and Regional Business Networks in England, 1750-1970*, ASHGATEによる。

英国 Midland にある Coventry 市は、19世紀から20世紀中葉にかけ急速に産業構造を変化させ、とくに自動車工業の中心地であった。つまり、リボン織り、ミシン (sewing machine)、時計、といった伝統的な産業から自転車、自動車、工作機械といった新たな工業製品へ転換（発展）していった。とくに重要な（キーとなる）産業は「自転車」であり、工業技術（スキル）、テクノロジー、企業家精神（をもった人材）、の源となりクラスター形成に寄与した。これらは事業ネットワークの中で発展してきたもので、そのネットワークとは Veblen のいう制度化された社会的慣習である（と著者は定義している）。

そのような環境の中で、陰に陽に人と人とのつながりによる「学校」（のようなもの）の役割

を果たしたのが A. Herbert の会社 the Coventry Machinist である。ここでは、起業家精神を涵養し、暗黙の知識伝達を活発にし、自転車や部品供給のクラスターを形成することに寄与した。だから、ネットワークとして重要なことは、リーディング企業や人であり、信頼や力である。これらを有する企業（人）が「核・種」となり、人的資源や情報を拡散できる。R. D. Putnam (1993), *Making Democracy Work*, Princeton University Press. も地域の信頼関係・協同・参加の度合いが地域社会のパフォーマンス（満足度）を左右することを強調している。

織物や時計製造の技術や機械、資本、人材などの「プール」が自転車製造へ労働力、技術者、部品、デザイン力などを供給できた。自転車の組み立ては、レースやメリヤス製造機械の組み立てと同様であった、といわれる。自転車がブームの期間においても、熟練労働者は Birmingham など周辺から移すことができ、技術者不足に泣くことはなかったといわれる。自転車産業発展の過程で部品企業・技術者が育ち、次なる新生産物につながるテクノロジーが準備された。

部品生産が増えたことにより、とくに工作機械部門が充実し企業間取引が盛んとなって新たな自動車産業の育成・発展を支えた。部品の企業間取引が盛んになったことは、品質等の「標準化」を促進させた。Rover, Singer, Daimler, Humber, などの自動車メーカーの前身は自転車メーカーである。このようなくだりを読むと、リーダー企業の果たす役割が、技術・人材・産業の連鎖を形成するのにいかに重要かということを考えさせられる。本書で取り上げられた道内企業が、北海道経済の牽引役として地域社会でどのような役割を果たしているのか、興味のある視点ではないだろうか。

（以上、松本源太郎）

## 2. 各章について 序章

序章では、本書全体を通じた事例を分析する際の視点と事例分析した結果として本書全体か

ら浮かび上がる北海道企業像が語られている。

まず「ビジネス・システムとしての企業」はなんらかの「ケイパビリティ」(organizational capability)をもつことによって一つのシステムとして成り立つことが主張される。そして北海道のような地方の資源の脆弱な中小企業でもそのケイパビリティがあれば躍進できるという。

次に北海道の企業家は、従来、リスクをとって設備投資に臨む気概に乏しい、技術水準が低い、チャレンジ精神に乏しい、といったイメージがあったという。しかし、本書で採り上げた企業の企業家像は、大市場をめざす中央志向が強い、本州や世界を視野に入れた経営、独自の技術、独自の基盤をもっていると指摘される。

そこで、各企業の「ケイパビリティ」に注目して各章のケースを見ていき、指摘される企業家イメージを確認していくことが本書の一つの読み方となる。(評者：中本)

## 第1章 北日本精機

この企業の市場ドメイン(生存領域)は執筆者の表現によれば「グローバルニッチ」である。つまり大手との競争を回避して海外市場を開拓し、小径・極小ベアリングに製品を絞り込んだとある。評者が注目するのは、そのケイパビリティは、生産体制の構築つまり協力工場や新設工場などの体制(41ページ)にあるのではないかという点である。これは、「クラスター」にあたるもの、産業集積のない地域でほぼ自前でそれらを築いたところにこの企業のケイパビリティの構築があったと言える。もちろん技術蓄積が基礎にある。産炭地振興臨時措置法による特別償却により新鋭機械を導入したこと、先発メーカーへ技術者派遣したことなどである。評者が問いたいのは、関連企業(協力企業)のすそ野(クラスター)はどの程度なのか?つまり地域経済への貢献度である。この企業は地元社会福祉法人へ検査の下請けを出しているのを見聞したことがあるが、他にどのようなものがあるのだろうか。興味深い。(評者：中本)

## 第4章 ビー・ユー・ジー

「札幌でみんな楽しく暮らす」というのが会社設立目的(111ページ)であるのだからこの企業はかなりユニークである。「専門性の高い特殊で小さな市場の中で事業を展開」(109ページ)することであり、「特殊な市場向けの高価格製品」は、「小さな市場のため大手メーカー参入の心配もなく」(105ページ)といったことである。つまり「薄利多売の一般消費者向け大量生産の世界では価格競争が激しく在庫のリスクが高い、そういう世界で大手メーカーと販売も含めて互角に競争することはビー・ユー・ジーの企業としての性格からも体力の点でも厳しかった」(118ページ)という。競争の少ない小さな市場向けの専門生産というのがこの企業のドメインなのである。しかしこのドメインの選択の仕方は、北海道企業の一つのあり方なのではなかろうか。後述する第12章の光合金の生き方もこれに共通するのである。これはなにもベンチャーに特有の性格ではない。地方企業の一つのあり方だと思う。(評者：中本)

## 第5章 ダイナックス

この企業は自動車のオートマチック変速機のクラッチ板を製造する企業である。設立された当初は、外国からの技術導入によって事業を開始したが、やがて自社開発へ向かい、技術主導で世界市場における地位を確立した。国内市場でシェア60%、世界市場でも32%のシェアを確保するグローバル企業である。評者は、こうした製品技術力とともに、製造能力の構築にやはり注目したい。それは第1章の北日本精機と同様に、関連会社を設立して自前で「ダイナックスグループ」というクラスターを形成したことである。これがこの企業のケイパビリティの中心となっていると思われる。この企業はしかしその成長の末に地元に残ることなくアメリカや中国などで海外生産に乗り出し「グローバル企業」へと成長を続けていく。技術力を元に地方から世界へという企業成長の一つのモデルを示している。(評者：中本)

## 第6章 セイコーマート

セイコーマートの生い立ち、「おいしさ自然逸品」といった戦略、配送システムの特徴等をあげつつ、大手コンビニとの道内での競争の状況にふれている点、セイコーマートの企業風土が興味深く伝わった。ただし、欲をいえば、セイコーマート本体については、店舗展開の特徴はよく理解できたが、近年の店舗展開も同じ戦略をつづけているか、いささか疑問が残る。さらには、住宅街での店舗展開の特徴である「おいしさ自然逸品」のための原料調達、製品化に関するノウハウも知りたいところである。さらに欲があれば、これからのリサイクルシステム構築を意識した試行的取り組み等々に関してもふれてもらえば、セイコーマートの戦略、特徴がより明確になったのではと思われる。（評者：綱島）

## 第7章 カンディハウス

この企業は旭川で創業した家具メーカーである。この企業の特徴は、北欧調の高級家具という国内メーカーの競争が少なく、輸入業者が競争相手であり「高級品としては低価格」であるという独自のドメインの構築にある。ドイツで量産技術と家具経営を学んだという創業者の経歴がこうした独自のドメイン構築に影響があったと想像される。販売面でも地元旭川の他の家具メーカーと異なり、問屋依存をせず自前の販売網の構築に力を注いだ。小田急百貨店での展示を皮切りに東京市場を開拓し、さらに全国に直営店と販売子会社を設立していった。この企業のケイパビリティは、①垂直的なビジネスシステム、②外部デザイナーの起用、③高性能機械活用による高級品量産化、④模倣しにくい製品づくりなどにある。同じ家具製造小売でも海外生産低価格販売のニトリとは好対照をなす。（評者：中本）

## 第8章 アミノ・アップ化学

バイオベンチャー企業の代表的事例としてたいへんに興味深い分析であった。ただし、著者がアミノ・アップ化学の成長過程を一般論としてのベンチャー企業の成長、発展プロセスにな

ぞらえて、展開している点は、少々不満が残る。

著書を読んだかぎりでの意見で恐縮だが、アミノ・アップ化学の成長は、社長小砂氏のするどい経営感覚とバイオ、とくに担子菌を中心とした培養研究で抽出された成分を各研究機関と共同でその構造・効用を明らかにし、「アミノ・アップ」として世に出したことに始まっている。その後は、小砂氏の地道な研究と時を得た、バイオ開発研究における産官学の膨大な研究組織網への接近が AHCC→GCP との出会いをもたらしたと考えることもできよう。それは、アミノ・アップの売上高に占める研究開発費が、売上高の急上昇にもかかわらず、あまり伸びていない（206 ページ）ことから類推されるのである。少々表現は悪いが、バイオベンチャー企業としてのアミノ・アップ化学の成長は、ひとえに社長小砂氏のするどい経営感覚によってもたらされたバイオ関連学術研究組織と密接に呼応したバイオ関連総合商社的機能・発展とみることもできるように思われるのである。その意味で、一般論として述べているベンチャー企業の成長モデルの適応では、アミノ・アップ化学の成長発展を正確にトレースしたことにはならず、また、ベンチャー企業の多様な成長のあり方の提起にもつながらないのではないかと感じるのである。（評者：綱島）

## 第10章 阿寒グランドホテル

阿寒グランドホテル（現在は「あかん悠久の里 鶴雅」）は、日本経済新聞社のアンケート「経営の参考にしたい旅館」で、石川県和倉温泉の加賀屋と1・2位を争う道内屈指の旅館である。双方共に、収容客千人を超える大型旅館であるが団体客だけでなく個人客に支持されている。

本稿は、大型温泉旅館にありがちな集客を旅行業者に依存し画一的サービスで低料金・低収益という悪循環に陥った80年代から、どのような経営戦略でホテルが「立ち直ったか」をレポートしたものである。89年に社長に就任した大西雅之氏は、現在は「観光カリスマ」としても著名であるが、著者は大西氏がホテルを立て直す際の経営ポリシーを次の3つに集約している。  
①競争しない個性の形成→価格競争からの脱

- 皮，個人客中心，リピーター重視，  
 ②顧客満足度のシステム化→作業の標準化，責任と権限の明確化，顧客重視の品質管理，  
 ③ブランド化→データの活用，きめ細かな情報発信，サービスのオーダーメイド化，  
 である。

そうして，このようなシステムチックな戦略展開を支えたのがITである，と位置づけている。旅行会社の企画に依存した旅館・ホテル業は従来の工場誘致による地元雇用の確保といった工業の視点をツーリズムに持ち込んでいる。ツーリズムが大量生産・大量消費である時代は終わり，各観光地が成熟化した中でどのように差異化を図りリピーターを確保してゆくかが問われている。

阿寒グランドホテルの成功事例はそのモデルを提示している。阿寒温泉は国立公園内にあり，宿泊型の温泉地としての優位性もあるが，それでも70年代の旅行ブームの後には衰退した。現在はグランドホテルのような成功例がある，といっても温泉街そのものの寂れようは隠しようもない。グランドホテルが每晚催している「アイヌの語り部」は一定の集客があり定番化している(系列ホテルでも同様)。しかし，道路を挟んで向かい側にあるアイヌ民俗ショーは閑散としている。どのホテルでも，グランドホテルのように顧客満足度を高め差異化・ブランド化に成功してはいない。どのようにしてグランドホテルだけにそれが可能となったのだろうか。他の旅館・ホテルのモデルとするべきはグランドホテルのどの戦略なのだろうか(周りすべてが同様の戦略をとれば差異化は消滅する→へりくつですが)。「地域ぐるみの取り組み」が成功要因である黒川温泉や湯布院との対比はいかがだろうか。

また，阿寒温泉のような競争優位の条件にない，観光地化することが難しく旧来型の温泉地における大型旅館・ホテルの再生にグランドホテルの成功戦略はどのように効果的なのだろうか。グランドホテルの成功戦略を支えたのがITを活かしたサービスのシステム化だとすると，経営者も含めて担い手を質の高いサービス供給者へと革新することとどのように連携するのだ

ろうか。あらためてサービス産業の課題を考えさせられた。(評者：松本)

## 第12章 光合金

阿寒グランドホテルが業務プロセス・組織・資源をシステムの中で協働させることにより差異化を図り成功した事例であるとすれば，光合金は，技術開発による成功事例であろう。また，人材の養成・従業員との一体感の涵養に工夫してきたことが会社の成果につながっているようだ。人材育成については創業者の熱烈な信念があり，小規模企業ながらも「開発室」をいち早く設けて研究体制を整えている。

炭坑や漁業が隆盛を誇っていた頃，道内には多くの修理業が栄えた。それらの中から，修理という注文生産(請負型)から脱皮して市場性のある商品開発へと発展できた企業は少ない。数少ない例として，函館の(株)東和電機製作所や光合金が上げられよう。評者が本稿から読み取ったのは，光合金の技術開発の特徴は，

- ①ユーザーから求められる開発情報を得ている，
- ②技術開発を社会の動向と密接に関連させている，

ことである。前者に関しては，創業まもなくの「佐野式」を改良したことであり，後者に関しては住宅事情・水洗トイレの普及に合わせた開発である。経営者が情報アンテナを張り，ユーザー・市場の声に耳を澄ますことが技術開発にいかに重要か，ということであろう。技術開発者やメーカーよりもユーザーの独創的な能力が商品の付加価値を高めるという成熟社会の特色は，何もITに限ったことではない。また，創業者だけではなく二代目社長も地域の研究会に積極的に参加し，自らも交流の組織化に取り組んでいることが会社自身の体質強化にもつながっていると言える。評者は，本稿におけるビジネスモデルをこのように読み取った。

本書で取り上げられている他の製造企業にもやや共通しているが，優秀な技術を開発できた企業について，市場規模や技術連鎖の中で見れば「ニッチ」であるケースが多い。技術それ自体，技術を体現している技術者，組織，金融，



等の個性・特性あるいは比較優位性が製品を取り囲む一連の流れ（上流から下流，流れの広がり）にあってどのように連関を深めているのか，いないのかが北海道経済の課題であろう。（評者：松本）

そうであるが，それへの期待は大きい。  
（内田）

### 3. 最後に

A. 評者には北海道のビジネスは弱いというイメージがあったが，それを払拭してくれるケースの数々であった。そして本書は地方に存在する企業のいくつかのあり方や生き方をこれらケースによって明らかにしている。

本書は「シリーズI」と銘打っているように，これからさらにケース・スタディを積み重ねることを予定している。それにより従来あまり研究が進められてこなかった北海道企業の経営の群像が浮き彫りにされてくることが期待される。

（中本）

B. 最後に本書への要望を述べてみたい。それは，分析視覚と分析の重点を編著者間でなるべく統一しようとしたそうであるが，やや不十分である。形成戦略・資金調達・組織・動機付け等などについて各企業の比較をしてもらえれば助かる。各企業の分析の資料や各自の視点や興味の違いから分析の一定の不統一は，不可避でそれもまた魅力となっているが，やはりもう少し意識してもらっても良かったのではと思う。それは，北海道で最初の経営学部の力量を示し，北海道の企業の初めてのケース・スタディ集として，研究と教育に利用しようとする立場からの要望でもある。本書は，これまでの北海道の企業を扱った類書が，成功企業の物語りになっているのと違い，緻密な分析に基づく最初の本格的なケース・スタディの研究書となっている。

これを機に，我が経営学部は，研究でも教育でも「北海道の企業に強い」ということをアピールして行きたいものである。多くの教員が授業に利用し，学生諸君にも読んでもらいたいものである。本書は，研究，教育のみならず，就職活動での企業選びのため目を養うことにも役立つであろう。今後第二弾三弾が予定されている