

「北海道企業における経営の成功の鍵～道内企業 30 社を事例に」

Key factors for success in management of Hokkaido based companies
～Case studies of 30 companies in Hokkaido

河 西 邦 人, 北海道建設新聞中小企業研究会¹⁾

要 旨

厳しい経済状況が続く北海道で優れた経営を行っている 30 社へ聞き取り調査を行い、本稿では 7S モデルを分析枠組みとして、何が経営の成功要因になっているか、共通の特徴を導き出した。共通した特徴は、創業者が強い信念、意志を持ち、顧客満足を高め、収支改善の手を打っていく。そして、提供する商材や商材を提供するビジネスモデルは顧客にとって意味ある差別化がなされ、独自の地位を得て競争相手に先行できるというものであった。

また、企業が成長する過程では、業務プロセス、組織構造、経営システムを整え、組織力でも事業を執行でき、商材の品質と顧客満足を維持していけるようにする。経営者は社員の意志を組織目的達成へ向けるため、経営理念を明確にし、組織文化として定着させる一方、社員育成に力を入れ、権限委譲によりやる気を持って自律的に仕事をできる社員を増やしていくことで、高い成果を得ていた。

はじめに

1 章 研究の概要

2 章 道内中小企業の成功の鍵（製造業）

3 章 道内中小企業の成功の鍵（非製造業）

4 章 成功するための経営の特徴

結びに代えて

はじめに

2010 年、筆者の一人である河西邦人が、北海道建設新聞社発行の北海道建設新聞の連載を始めた後、小泉昌弘北海道建設新聞社取締役編集局長より、建設土木業界だけでなく北海道の中小企業経営に関して 2011 年度に大学と共同研究をしたいという依頼を持ちかけられた。そして、株式会社北海道建設新聞社から札幌学院大学地域社会マネジメント研究センターが資金提供を受け、北海道建設新聞中小企業研究会を発足させ、2011 年 3 月 29 日から研究を開始した。

研究会は 2011 年 12 月末までに合計 23 回開催さ

れ、その後も月 2 回のペースで行い、2012 年 3 月で終了する。その間に道内中小企業の中から注目できる経営を行っている企業 30 社へ聞き取り調査を行い、その内容を基にしてアンケート調査を行うことで、北海道の中小企業が成果を上げるために、どのような経営をしているかを浮き彫りにしてきた。本稿においては聞き取り調査 30 社の分析結果を考察していき、何が経営の成功要因になっているか、その特徴を導き出す。

1 章 研究の概要

1 節 研究の目的

北海道は一般的に豊富な地域資源を持ちながらも、それを経済へ生かし切れていないと言われる。北海道拓殖銀行の経営破綻以降は公共事業の削減も追い打ちをかけ特に厳しい状況が続き、北海道が発表している 2009 年度までの道内名目経済成長率は 9 年連続マイナスになっている。道民一人当たりの所得も 9 年連続低下している。

1) 北海道建設新聞中小企業研究会は北海道建設新聞社内から選抜された栗林秀仁（第 3 営業部次長）、竹本満（第 2 報道部記者）、佐々木陽一（第 2 報道部記者）、中島一字（企画部課長）、惣田圭一（第 3 営業部課長）、佐藤暢夫（総務部長）の 6 名のメンバーで構成される。その研究会に河西がコーディネーターとして参加している。

しかしながら、個別企業を見ると 1990 年代末に外資系証券会社の調査レポートが「北海道現象」と呼ぶ、広大な土地に分散して人が居住する、小売業にとっては経営環境の厳しい北海道内で事業を行い、成長してきた、ニトリ、ツルハ、ホームック、ラルズ、マイカル北海道のような全国的レベルでも高い競争力を持つ小売企業の存在を指摘している。このレポートが発行された後、ニトリはデフレ経済を追い風に道外進出も成功させ、売上高 3,000 億円を超える大企業へ成長を遂げている。また、ラルズは道内や東北の地場スーパーを積極的に統合し、アークスグループとして売上高 3,000 億円を超えるまでになっている。すなわち、経営のやり方次第では北海道内の企業が成長し、優れた成果をあげていくことが可能であることを示している。

北海道現象で取り上げられた小売企業だけではなく、北海道の置かれた厳しい経営環境を乗り越え、成功している企業がある。日々、経済の最前線で情報を収集し、コンテンツとしてまとめている北海道建設新聞社社員の問題意識から、この研究は始まっている。北海道企業がどのような経営で成功しているか、どうやったら成功するのか、その理由を探ることが我々の研究目的である。

2 節 研究の方法

研究の全体は、研究目的の設定、経営理論から分析の枠組みの構築、経営者へのヒヤリング調査と分析、仮説の設定、アンケート調査による検証というプロセスで行っている。研究会では経営理論を基にした研究目的の設定と分析の枠組みを 2011 年 3 月から 5 月まで議論した。研究目的にしたがって研究会メンバーの 6 名が各人の問題意識で業界を問わず 5 社の調査先を選定し、6 月から 8 月まで選定した企業の経営者へヒヤリング調査を行った。経営者である代表取締役のスケジュールの都合上時間を取ってもらえなかった企業については、経営者に準ずる取締役や経営幹部への聞き取り調査や書面回答調査を行っている。その結果を議論して聞き取り調査の内容を分析し、調査した企業がなぜ成功できたのか、成功しようとするような経営をしているかを明確にした。そして、その議論を踏まえて仮説を立てる。その仮説を検証するため、アンケート調査票を作成し、北海道建設新聞社と北海道中小企業家同友会札幌支部の協力を得て抽出した北海道内に本社を置

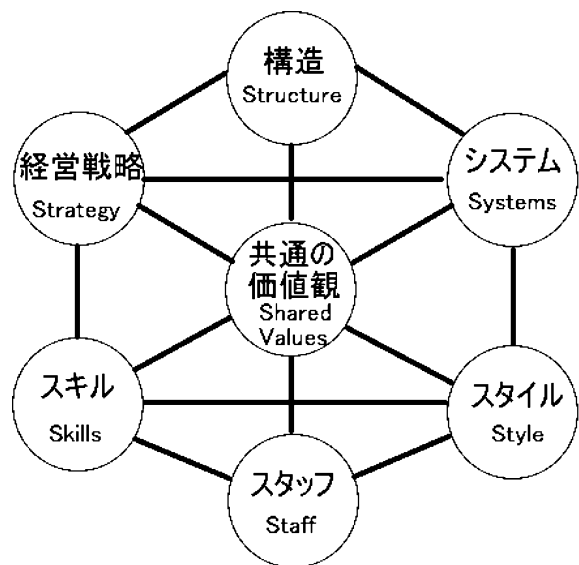
く、1,056 社へ郵送し、2012 年 1 月末現在、398 通を回収した。今後、回収したアンケートを分析し、仮説を検証し、研究をまとめていく。

本稿では上述した研究の前半部分に当たる、聞き取り調査を行った 30 社の経営に関する特徴を分析し、経営の成功の鍵を明らかにするところまでをまとめる。1 章では研究の概要の説明、2 章と 3 章では聞き取りした企業 30 社の成功の鍵を示す。4 章では経営要素ごとに成功の鍵を示す。

3 節 研究の枠組み

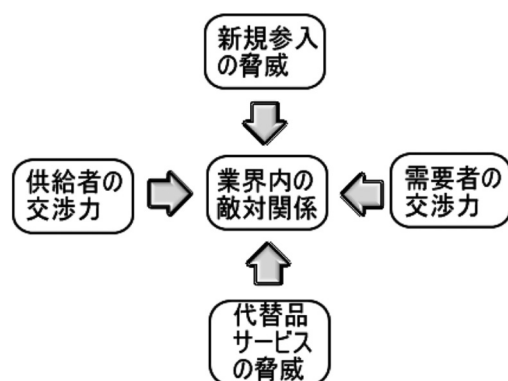
①経営の 7 S モデル

聞き取り調査にあたって、経営者や経営に携わる経営幹部へどのような質問をしていくか。6 名の研究会メンバーが分析の視点を共有しないとならない。そのため、分析のフレームワークが必要であるが、本研究の大きな理論的枠組みとしてパスカルとエイソスが提唱したフレームワーク²⁾を、ピーターズとウォーターマンがより洗練させた図表 1 の「7 S モデル」を使うことにした。パスカルとエイソスは日本企業と米国企業の比較を通じ、ピーターズとウォーターマンは欧米の企業を分析し、優れた経営成果をあげている企業は、7 つの S の頭文字で始まる組織経営の要素、戦略 (Strategy)、組織構造 (Structure)、システム (Systems)、能力 (Skills)、スタイル (Style)、スタッフ (Staff)、組織文化 (Shared Values) で優れた経営を行っていたと指摘



図表 1 7 S モデル

2) 『ジャパニーズ・マネジメント』R. T. パスカル、A. G. エイソス、深田祐介訳、講談社、1981 年。



図表 2 5つの競争要因

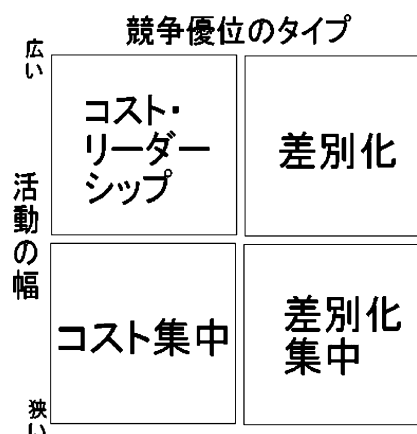
した³⁾。7Sモデルの各組織経営の要素に関する厳密な定義、それらを抽出した事例研究の適切さ、に疑問もある。また、ピーターズとウォーターマンが執筆した『エクセレント・カンパニー』において7Sモデルで分析し、取り上げた企業の中には、後に業績を落とした企業もあり、十分に検証されているモデルとは言い難い。7Sモデルは検証し切れていない弱さはあるものの、組織経営の各要素は数々の経営理論を踏まえたものであり、組織経営を分析する統合モデルとして7Sは組織経営にとって意味ある変数であることは確かである。

そこで、本研究は30社の経営者や経営幹部に対して7Sモデルの7要素を中心に聞き取り調査を行う。聞き取り調査の時間的制約により、30社全てに対して7要素の全てを詳細に調査できてはいないが、おおよそは聞き取りを行えた。

②競争の戦略

企業が事業活動をする場合、市場で同業他社と競争になることも多い。そのため、競争の戦略が重要になる。競争の戦略に関してはポーターの理論⁴⁾を基盤にし、調査を行う。ポーターによれば、競争戦略を策定していくためには、企業とその企業が事業活動をする業界の関係が重要になるのである。そして、業界の競争状況と収益性を決めるのは、図表2で示したような供給業者の交渉力、需要者の交渉力、新規参入の脅威、代替製品・サービスの脅威、業者間の敵対関係としている。

こうした業界内の競争状況下で企業がどのようなポジションを得るのが競争戦略になる。業界内でのポジションが業界の平均以上の成果をあげられるかどうかに関わってくる。ポーターの理論によれば、



図表 3 3つの基本戦略

そのポジショニングは低コスト優位の追求か差別化の追求かという競争優位のタイプと、競争優位のタイプを実現するために行われる活動の幅により3つの基本戦略、コスト・リーダーシップ、差別化、集中を提唱されている。集中はさらにコスト集中と差別化集中の2つに細分化され、図表3のように示される。

企業はこれらの競争戦略を選択し、競争優位を構築していく。コスト・リーダーシップと差別化はトレードオフになることが多く、両立するのが困難であるが、困難ゆえに両立できれば企業の競争優位は強くなる。一方、活動の幅を広く取るか狭く取るかは、経営資源の保有を鑑み、カバーできる範囲の活動を決定する。こうした3つの基本戦略を基盤に、聞き取り調査する企業を分析するが、調査先が経営資源に制約がある中小企業なので、2つの集中戦略をどのように行っているかが主要な関心になる。

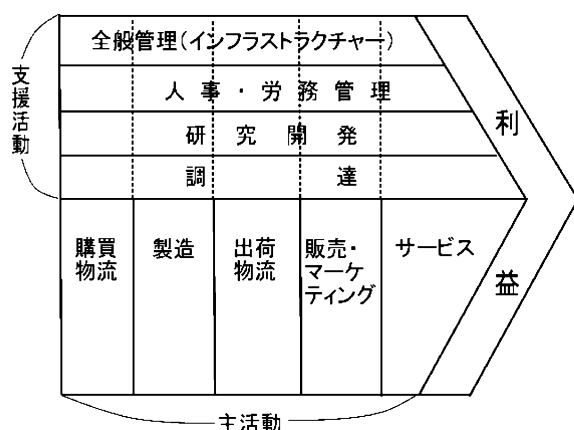
コスト・リーダーシップと差別化による優位を企業活動の何で創り上げていくかは、図表4の価値連鎖の主活動か支援活動をどう結びつけていくかわかる。その活動によって生み出される製品・サービスそのもの、価格、流通、コミュニケーションで低価格戦略や差別化戦略を実行していく。

③成長のベクトル

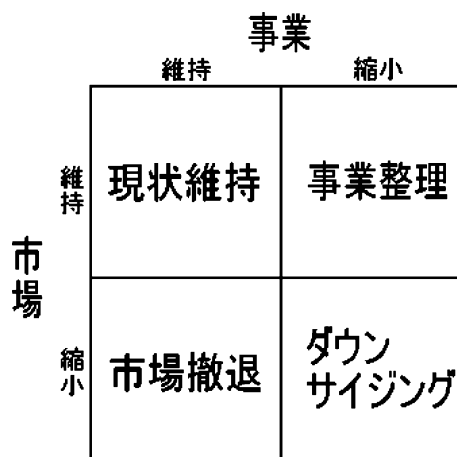
経営者が経営する企業をどうしたいかというビジョンは、経営者それぞれであろう。企業を成長させたいと思う経営者もいれば、現状維持で良いと考える経営者もいる。どちらにせよ、経営者は企業の事業領域をどうするかを意思決定しなければならない。経営者が企業のビジョンを実現するために行う

3) ピーターズ, T. J., ウォーターマン, R. H. 『エクセレント・カンパニー』, 大前研一訳, 講談社, 1984 年。図表 1 は同書の 41 ページの図を引用した。

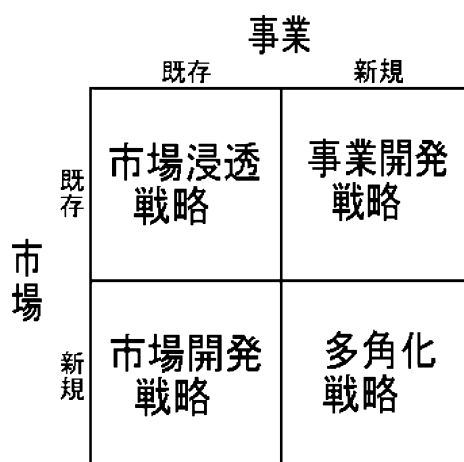
4) ポーター, M. E. 『競争優位の戦略』土岐他訳, ダイヤモンド社, 1985 年より図表 2 は 8 ページの図を引用, 図表 3 は 16 ページの図を引用, 図表 4 は 49 ページの図を引用した。



図表 4 価値連鎖の基本形



図表 6 縮小戦略



図表 5 成長戦略

事業領域の意思決定に関して、理論的根拠を提供してくれるのは、アンゾフが提唱する成長のベクトルの理論ではないかと考える。

アンゾフの成長ベクトルの理論⁵⁾によれば、企業は製品と使命（市場）の新規か既存かにより、市場浸透、市場開発、製品開発、多角化の4つの成長戦略を採れるとしている。本研究では製品レベルではなく、事業レベルでの成長を考え、製品開発ではなく事業開発と置き換え、図表5のような成長戦略で分析している。企業を成長させるのではなく、現状維持であっても既存事業が低迷すれば市場浸透、市場開発、事業開発、多角化をせざるを得なくなる。一方、アンゾフの理論は企業の成長戦略を考えるための枠組みなので、企業の縮小は理論の枠組みでは説明しきれないのは当然である。そこで、アンゾフの成長ベクトルを基に図表6のような縮小戦略を研究の枠組みとして利用する。

④理論の枠組みの統合

本研究を行うにあたって、7つのSの頭文字で始まる組織経営の要素、経営戦略、組織構造、制度やシステム、技術力や営業力といった能力、リーダーシップのスタイル、スタッフ（社員）、経営理念とそれが生み出す組織文化に着目する。どの要素も重要であるが、本研究では特徴を見いだしやすい経営戦略へ主な関心を向けている。

企業の事業における競争優位の構築に関しては、業界や市場におけるポジションを獲得する競争戦略と広告の増加や取引先拡大等の市場浸透戦略が必要である。既存の事業と既存の市場における競争優位を構築していくことで成長できるのであれば、それも良い。しかしながら、既存の事業と既存の市場における成長や現状維持が困難なのであれば、市場開発、事業開発、多角化といった戦略を考えないとならない。もし、経営環境が厳しく、成長も現状維持も難しいのであれば、縮小戦略も検討することもあるだろう。

2 章 道内中小企業の成功の鍵（製造業）

2章と3章では、聞き取り調査の結果とそれを踏まえた議論から見いだした各社の成功の鍵を示す。2章は第一次産業と第二次産業に属する20社、3章は第三次産業に属する10社の事例を紹介している。なお、企業概要で説明されている売上高等の数字に関して、特に断り書きがない場合、調査先企業が公表した数字である。

5) アンゾフ, H. I.『企業戦略論』広田寿亮訳, 産業能率短期大学出版部, 1969年。

1 節 赤平オーキッド株式会社の成功の鍵

①企業概要

胡蝶蘭の花弁や種苗の生産販売、園芸用の鉢、培土などの資材販売を手掛ける。ホームセンター大手のホームマックが主要株主で資本金は 3,000 万円。ホームマックの持ち株会社である DCM ホールディングスのグループ企業として活動する。売上高は 2 億 2,900 万円(2010 年度)。売り上げ全体の約 86%が胡蝶蘭販売で、残りは資材販売が占める。納入先の 50%はホームマックの店舗。このため、会社設立以来いまだ利益を出せてはいないものの、経営状態は安定しており、2011 年度は黒字転換を見込んでいる。従業員数は社員 5 人、パート 19 人の計 24 人。

②成功の鍵

赤平オーキッドは、赤字体質の第 3 セクターから、ホームマックの傘下に入り、資本だけではなく、経営ノウハウと販路を獲得し、再建を図っている。

赤平オーキッドの前身である株式会社赤平花卉園芸振興公社は 1994 年に設立された。胡蝶蘭のハウス栽培を行い、花卉市場で販売したが、燃料費などの栽培コストが高く付き、市場での販売が不安定で、赤平市から経済的支援を受けながら、存続していた。しかし、財政難の赤平市は赤字の第 3 セクターを整理することにし、赤平花卉園芸振興公社をホームマックへ 1 億 7,000 万円で売却した。ホームマックは花卉や園芸用品の販売を行っており、同社へ相乗効果をもたらすので買収したのである。また、ホームマックは長期的には農業分野への進出も構想にあった。赤平花卉園芸振興公社は赤平オーキッドと社名を変更し、ホームマックの子会社として再建を図り、現在、単年度黒字の実現も視野に入っている。

高かった燃料費は自然再生エネルギーへの転換で、徐々に削減を図っている。胡蝶蘭の販売は花卉市場だけではなく、ホームマックへ卸売を行うことで安定しつつある。プラスチック容器に培養した胡蝶蘭の苗を入れた「胡蝶蘭の赤ちゃん」は苗から培養を楽しめ、大ヒット商品になった。

2 節 株式会社アモウの成功の鍵

①企業概要

1998 年、大気社の北海道支店技術部長だった天羽則博氏が「顧客本位のものづくりがしたい」との思いで独立し起業。これまでの技術を生かし、2001 年に水の粒子で空気を浄化する空気清浄器「すいえんくん」を開発。医療機関や保健福祉施設、オフィスの喫煙所、トンネルなど工事現場での導入を促進し

ている。2001 年の札幌市フロンティア事業合格(水の分解によるアンモニア臭等の脱臭装置開発)、2003 年の札幌商工会議所「北の起業家平成 15 年度」奨励賞受賞、2008 年、環境省「地球温暖化対策技術開発事業」採択などの実績を持つ。資本金 1 億 5,209 万 6000 円。売上高 3 億円(2010 年度)。社員 24 人。

②成功の鍵

天羽社長が技術者であり、強力なリーダーシップで「すいえんくん」という空気浄化装置を開発し、一躍注目を集め、各種の賞や助成を得た。道内では医療機関、企業の喫煙所等へ納入している。天羽社長が強い技術志向を持っているため、片腕になるような人材が必要かもしれない。

生産に関しては一時期、アモウが工場を持つ計画もあったが、現在は道内 2 社へ委託している。販売に関して、道内市場がなかなか拡大しないために、東京へ営業所を持ち、首都圏市場を本格的に攻略する計画である。

また、東日本大震災の放射能除去で除染技術を提案するなど、更なる技術革新を図っている。

3 節 池田食品株式会社の成功の鍵

①企業概要

1948 年、池田泰一前社長が乾物問屋の株式会社松屋池田商店を創業した。1961 年に白石区中央の現在地へ移転する。1971 年に社名を池田食品株式会社へ変更した。1984 年に二代目の池田光司社長が就任。1995 年にはこだわりの味付けと食感を実現する焙煎機を備えた社屋・新工場を完成させ、おいしく、安心して食べられる創作豆菓子により着実にファンを増やしている。グループ会社にかりんとうメーカーの浜塚製菓がある。資本金は 2,000 万円。売上高は 14 億 5,000 万円(グループ企業含む、2010 年 6 月期)、社員 70 人。

②成功の鍵

道内産の豆にこだわり、創作豆菓子で高付加価値化することで、安価な外国産の豆菓子に対抗し、高目の価格の豆菓子を販売している。

池田食品は 1948 年創業の老舗豆菓子メーカーである。バターピーナッツが大ヒットし、会社は成長したが、安い中国産のバターピーナッツとの競争に敗れ、工場設備への投資を回収できない失敗をした。その教訓を活かし、価格競争に巻き込まれないよう、安心して食べられる道内産の豆を原料に、創作豆菓子で差別化するマーケティング戦略へ転換した。豆まきのイベントなどをして市場の拡大に努めている。近年では東南アジアの物産展へ積極的に出展し、

海外市場の開拓も視野に入れている。

池田食品が求めるのは、多様な職務技能を持つ、多能工人材である。また、気働きでき、心に垣根を持たない人材を育てるようにしている。また、池田食品では社員全員を品質管理室付けとし、食品メーカーとして徹底した品質管理を行っている。また、ハウス・ルールという社員の行動基準を明確にし、過ちが起きないように統制している。

4 節 株式会社いたがきの成功の鍵

①企業概要

1982 年、板垣英三社長が革靴、ハンドバック、革財布などの製造販売を行う事業により、赤平市で創業。15 歳で東京の靴職人のもとで修業、この道 58 年の現役職人として活躍している。手作りの受注生産で、毎年顧客数が増加し全国からも注文が殺到している。2007 年 11 月には京王プラザホテル札幌店、2010 年 8 月には京都三条店と新店舗をオープン。資本金は 2,500 万円、売上高は 5 億 5,000 万円（2011 年 2 月期）、社員数 15 人。代表取締役は、板垣英三社長と板垣江美専務の 2 人制を採る。

②成功の鍵

いたがきのブランド名は、板垣英三社長の名前を冠しており、板垣社長個人の職人としての加工技術、人脈、こだわった靴作りに加え、後に経営へ参画した娘の板垣江美専務や若い社員のマーケティング力がブランドの成功を導いた。

15 歳から靴職人の下で修行し、その後、エース株式会社赤平工場長をしていた靴職人の板垣社長が 1982 年に独立、自らの名字を冠した工房いたがきを立ち上げた。長年、大手靴メーカーのエースに勤務していた経験と技術が生かされた、手作り靴を生産、販売した。経営者個人の職人技術を社員が学習、継承し、経営者への依存を減らすため、同社内での OJT のみならず、社員の他社への派遣、他社からの派遣受け入れといった人材交流による技術向上を図っている。

板垣社長は靴生産の全ての工程を担えるが、社員への技術伝承の視点や生産量の増加のため、靴部材を社内の職人チームで分業による生産を行っている。生産工程には女性も多く働いている。彼女たちが働きやすい環境を作り上げることで、長期間働き、技術を高めてもらおうとしている。

いたがきが創業した当初、靴はそれほど多く売れてはいなかった。手作りで靴を生産し、板垣社長の幅広い人脈や全国で開催する展示会への参加で販売していくという手法を採った。そうした努力からモ

ノにこだわる人たちの間で評判になり、道内ブランドではソメスサドルに続いて注目を集め、売れるようになった。また、板垣社長の娘である板垣専務が中心になり、社内の若手社員が女性へ若者向けの皮革小物商品を積極的に開発し、いたがきのブランドを幅広い人たちへ浸透させ、同社の売上へ貢献するようになっている。

5 節 白井鑄鉄工業株式会社の成功の鍵

①企業概要

マンホールなど上下水道部品や鑄鉄技術を用いたスピーカー、ジンギスカン鍋、すき焼き鍋などの製造販売を手掛ける。資本金は 1,000 万円で社員数は 7 人。売上高は 1 億 4,000 万円、利益は 150 万円（ともに 2010 年 10 月期）で、マンホールや断熱蓋（冬場にマンホールの上に設置する蓋）などの上下水道部品が売り上げ全体の 9 割、鑄鉄製品が残りの 1 割という構成になっている。1999 年に日本下水道協会指定の認定工場となり、ISO に準じた作業工程を構築した。公共事業の減少を受け、スピーカー製造販売など新規事業へ果敢にチャレンジしているが、新規事業での大幅な売り上げ増加は期待しておらず、今後も中心は上下水道部品と位置付けている。

②成功の鍵

白井鑄鉄工業は、マンホール生産、販売に関して北海道内市場で高いシェアを得ており、ライバル企業がほとんどいない状況である。昨今の公共事業費削減によるマンホール需要の減少に対して、同社は身の丈に合った経営規模に縮小し、強みとしている職人の技術を活かした手作りの工程が多い。少量多品種生産に徹することで持続可能な経営を行っている。

白井鑄鉄工業は 1925 年に創業され、株式会社化されたのは 1978 年という老舗企業である。その間に職人の鑄鉄技術を活かした製品作りを行い、マンホールの生産に乗り出した。戦後、公共事業の拡大とともに同社のマンホールの生産と販売は拡大し、同社は成長した。小泉政権下で公共事業費が削減され、同社の売上も縮小した。同社の鑄鉄技術を活かしてジンギスカン鍋や鑄鉄製スピーカーといった、直接消費者に販売する新製品開発を行っている。それらの製品は売上の大きくはなく、社員へ夢を与え、組織を活性化させる役割を持ったもので、同社の中心的製品はマンホールであり続けている。

白井鑄鉄工業は大量生産にはこだわらず、職人技術を活かした手作りの部分を残している。そのため、少量多品種の生産が可能で、差別化ができています。

しかし、同社の技術を持った職人たちが高齢化してきており、企業全体で職人技術をノウハウとして蓄積、継承する努力をしている。臼井鑄鉄工業は道内マンホール市場のトップ企業であり、ライバル企業がない状況なので、営業はあまりしなくてすんでいる。

6 節 江別製粉株式会社の成功の鍵

①企業概要

1948 年、安孫子安雄氏がアメリカから配給される小麦の製粉を行うため、江別市で創業する。1996 年、創業者の息子である安孫子建雄氏が三代目社長へ就任。大手 4 社が 6 割以上の市場シェアを握る中、小型製粉機械を開発し、大手企業では受注しない小ロットの製粉を行い、地産地消のブームにも乗り、差別化で競争優位を構築する。資本金は 7,600 万円、売上高は 36 億 6,662 万円 (2011 年 3 月期)、社員数は 60 人。

②成功の鍵

江別製粉が成功した要因は、安価な輸入小麦の製粉だけではなく、割高な地元の小麦の製粉へこだわり、それを実現するために F-SHIP (オーダーメイド小麦製粉) という規模の経済性を損なうものの、顧客のニーズにカスタマイズできる少量製粉による生産革新で差別化したことである。

小麦は価格競争力のある輸入小麦が大きなシェアを得ているが、江別製粉は 1989 年から地元の小麦にこだわった。中でも以前は作られていたものの栽培が難しく、生産農家が減ってしまい幻の小麦と呼ばれていた「ハルユタカ」の復活を、農産官学が連携した「江別麦の会」の一員として実現したことからも、地産地消へのこだわりを見ることができる。ハルユタカはその特性から輸入小麦と比較して需要を開拓するのも難しかったが、顧客からの提案により販路も拡大していった。また、農産官学が連携しながら、地元小麦の販売促進につなげる各種イベントへ同社も積極的に参画している。

従来の製粉処理工程は、大量に製粉することで生産性向上を図り、処理量当たりのコストを下げるのが成功の鍵であった。江別製粉のような中小企業は大量製粉の注文を得にくく、大手製粉メーカーにはコスト的に勝てない。また、地元の小麦の生産量は少なく、これまでの大型機械による製粉処理では効率が悪い。そこで、江別製粉は製粉機械を小型化し、各農協や農家単位での小ロットの製粉を可能にする F-SHIP を開発した。小型機械ゆえに機械設備への投資コストを減らすことで、大型機械に比べて

相対的に割高になる人件費を吸収する。製粉機械の小型化は簡単にはできず、現在、江別製粉の独壇場であり、自前のブランドを持ちたい農家や農協にとってオンリーワンになっている。現在、江別製粉の道産小麦の製粉量は全体の 45% になっている。

江別製粉は、日本の小麦生産の半分を占める北海道の良質な小麦にこだわり、生産者の想いを、小麦粉を通じて顧客に届ける、という経営理念を忠実に実行するため、業界の常識に反する戦略を採った。それが、現在の江別製粉の差別化された地位をもたらした。

7 節 北一食品株式会社の成功の鍵

①企業概要

1983 年、前田康仁社長が弁当チェーン店の道東本部として北見市で会社を設立する。その後、持ち帰り弁当店を道内で 20 店舗運営するようになるものの、コンビニエンスストアの弁当との競争激化により、1989 年より回転寿司事業へ進出した。食材仕入れから調理、提供までを一貫して行い、品質にこだわり、高級食材の回転寿司店として大手チェーン店に対して差別化に成功。道内で回転寿司店やその他飲食店の直営店 17 店を経営。資本金は 1,000 万円、売上高は 51 億 1,426 万円 (2011 年 5 月期、東京商工リサーチ調査)、回転寿司事業の売上が 7 割を占め、社員数は 130 人で、パートを含む従業員数は 850 人に上る。

②成功の鍵

北一食品の成功の鍵は、道内で高級食材を使った回転寿司市場へ参入した前田社長の先見性と、持ち帰り弁当事業から回転寿司へのシフトを推し進めた強力なリーダーシップにあると言える。

回転寿司のビジネス自体は 1960 年代から本格的に始まり、1970 年代にフランチャイズ店によりチェーン展開する企業も出現した。北一食品の売上高の 7 割を占める回転寿司事業は前田社長が持ち帰り弁当事業の先行き不安から 1989 年に開始したもので、業界では後発になる。後発ながらも道内市場で確固たる地位を占めている理由は、従来の回転寿司では扱わなかった高級食材を使い、高価格の回転寿司という従来にはあまりなかったコンセプトにより市場を開拓したことである。2000 年から低価格路線で成長してきた本州のチェーン店が道内に参入してきても、品質を重視し、高い原価率になるものの顧客に付加価値を提供することで、同社は差別化による競争優位を維持できたことである。

食材の魚も大量に仕入れることで規模の経済性を

得て、高い原価率を多少なりとも引き下げることができる。北一食品は北海道釧路市を本拠に置き、「なごやか亭」を展開する三ツ星レストランシステムへ食材を下ろすことで、北一食品の仕入量を増やしている。北一食品と三ツ星レストランシステムは協調関係にあるため、出店に関しては商圏が重ならないようにして調整している。

道内回転寿司市場は既に飽和しており、1店新規開店があれば1店閉店する状況になっている。また、出歩くことを苦にする高齢者人口が増え、来店客が減少する懸念がある。こうした市場動向に対して、同社は他業態への進出、新ビジネスモデルの採用、首都圏市場への進出といった戦略を採用している。他業態への進出は2001年から居酒屋やとんかつ店を展開している。また、東京スカイツリーに新規出店し、首都圏市場へ進出する。一方、高齢化に対しては寿司の宅配への進出も検討している。

8 節 株式会社クリーンリバーの成功の鍵

①企業概要

1978年、現社長、古川一弘氏の父である古川勇氏が設立する。古川勇氏は鉄鋼メーカーに勤務していたが、北海道に合った理想の住宅としてマンションを創りたいと理想を掲げ起業する。古川一弘氏は2代目社長。資本金は1億7,390万円、売上高は61億214万円（2010年3月期、東京商工リサーチ調査）、社員数134人（2011年11月30日現在、会社公表）。

②成功の鍵

北海道内でもっとも人口が集まる札幌圏で分譲マンションの企画販売を行い、マンション分譲後の施設管理も行う。販売会社の同社が管理を行う事で入居者へ安心感をもたらす、また、入居者の声を次のマンション企画へ活かす。現在、本州大手マンション会社の物件より低価格ながら、目新しい機能と高級感を持ったマンションを販売し、市場で独自の地位を得ている。

クリーンリバーは1978年、雪の多い札幌では集合住宅が生活しやすい、という信念を持った古川勇氏が豊平川近くにマンションを建築するために設立した。その後、古川勇前社長の読み通り、マンション市場が拡大し、本州大手企業との激しい競争下でより低価格ながら見劣りしない品質の分譲マンションを供給し、着実に成長していった。札幌圏に営業地域を集中することで、管理コストの低減による低コスト経営を実現した。1999年、古川創業者の息子である一弘氏が中心になって、本州の大手マンション会社のマンションと並ぶ高品質のフィネス・シリーズ

ズの第1号を山鼻に建設するが、最初の物件では市場のニーズを見誤り失敗した。その失敗を活かして、立地の選定や周辺環境には細心の注意を払うようになり、徐々にフィネス・シリーズの販売比率を高め、現在ではフィネス・シリーズに一本化し、高品質で値頃感のあるマンション販売へイメージを変えることに成功した。

2005年、父親で創業社長ある古川勇氏から経営を承継した古川一弘社長は就任後、新たな成長へ向け、社内改革を断行した。反発する古手社員の中には辞めた社員もいたが、組織を少数精鋭にスリム化し、いっそうの低コスト化を図った。その後、他マンション会社での耐震偽装事件や世界金融危機などから厳しいマンション不況に見舞われ、道内大手のマンション会社である宮川建設が破綻した。そうした中で同社の経営も厳しくなったが、古川社長が営業の前線に立ち、社員を鼓舞し、マンション販売戸数を減らしながらも、分譲したマンションは着実に売り切った。一方で、立地の良い用地を安く買い取り、より高い価値のマンションを供給している。こうした再建策が功を奏し、一時期多かった借入金も減らし、金融機関からの信用を回復し、協調融資をもらえるようになった。

9 節 小林酒造株式会社の成功の鍵

①企業概要

1878年、初代小林米三郎氏が札幌で創業。炭鉱開発による労働人口の増加を見込み、1900年に現本社を置く栗山町に移転する。会社組織としては、石油関連商品などを扱う、株式会社小林本店（本社・札幌）が主軸で、小林酒造は同社の関連会社の位置付け。現在の小林米孝社長は創業者から数え4代目に当たる。資本金は3,000万円、売上高は2億6,800万円（2010年9月期）。

②成功の鍵

1878年創業の老舗酒蔵である小林酒造の成功の鍵は、日本酒への需要低下の中で、営業圏を縮小し、生産量も縮小することで営業コストを削減することに成功したこと。そして、酒の地産地消を進めることで量より質の酒造りへ差別化集中をできたことである。

小林酒造は地元の炭鉱労働者向けの日本酒を生産、販売し、成長を遂げた。しかし、炭鉱の閉山や日本酒離れもあって、売上が減少した。そうした環境変化に対応し、販売量を追い求める経営から、道産米100%を原料とする高品質の新しい日本酒を開発し、少量販売することで高付加価値化とブランド

化に成功した。北海道内に造り酒屋が少ないことも幸いした。販売量の減少から、営業圏を日帰り圏までに縮小し、営業コストを削減できた。

小林酒造は地域特性に合わせた、少量販売の銘柄の日本酒を販売し、地域に固定ファンを増やしている。地域の各種イベントで同社の日本酒を味わってもらったり、同社の古い建物を利用した飲食店を開業し、同社の日本酒を料理と共に味わってもらったりすることで販売促進している。

10 節 札幌興業株式会社の成功の鍵

①企業概要

1970 年創業。1976 年に社屋建設、1982 年に資本金を 3,500 万円へ増資するなど、金融機関に勤務していた朴谷健治社長の財務や融資に関する豊富な知識と経験を背景に業容を拡大してきた。堅実経営により、公共事業削減による厳しい経済環境の中でも着実に市場シェアを伸ばしている。売上高は 6 億 7,000 万円 (2010 年 3 月期)、社員は 52 人 (グループ企業含む)。

②成功の鍵

中型クレーンに絞り込んで保有し、中小の工事現場に特化した身の丈に合った合理的な経営を行い、安定した売上の確保により道内市場のトップ企業の座を獲得する。

朴谷社長は金融機関勤務時に、経営がうまくいってなかった札幌興業の再建を依頼され、社長へ就任した。朴谷社長は意思決定の基本を情報と考え、情報を記録したデータ経営をしっかりと行った。データ経営は社員の仕事等の記録と営業先の企業の記録をとっておき、社内で共有することで人事管理や営業へ活かしている。

朴谷社長が金融機関出身者らしく、手堅く、合理的な経営を行っているのも札幌興業の特徴である。同社のクレーンは加藤製作所の中型クレーンを取りそろえている。1 社からクレーンを購入することで有利な購入条件を引き出すことができ、オペレーターの技術習得にもメンテナンスにも効率がよい。中型クレーンに絞り込んでいるため、大規模な工事現場の仕事は得にくいものの、中小工事現場の仕事に特化することにより、中小工事現場を多数持つことでリスク分散し、景気変動の影響を受けにくくしている。また、クレーンの台数をむやみに増やさず、資金効率とクレーン稼働率の観点で適正な台数にとどめて、設備投資の資金がむやみに増えないようにした。その結果、バブル経済に踊らせられることもなく、バブル経済の崩壊の影響も少なく、公共事業

費削減の影響も最小限にとどめている。

以前は札幌興業の知名度を上げるため、マッチの箱に広告を出していた。現在は同社のクレーンをすべて、企業カラーであるローズ色に統一し、同社がその工事に関わっていることがクレーンの色により一目瞭然になることで、宣伝している。

札幌興業では月 1 回、全社員を集めての研修を行い、経営理念の共有を図っている。また、管理職社員向けに朴谷社長による勉強会も行っている。その結果、優秀な人材を育成でき、同社の後継者は社内から選ばれることになるであろう。また、クレーンの操作技術は同社の競争力の源泉になっているが、ベテランのオペレーターが後輩のオペレーターへマン・ツー・マンで指導し、社員の操作技術の底上げを図っている。

11 節 空知単板工業株式会社の成功の鍵

①企業概要

1972 年、取締役会長の松尾隆氏が創業。設立当初は家具用化粧板の製造が主力だったが、1980 年代、じゅうたんにカビが発生する問題を指摘され始めたことから、床材としてフローリング用の表面材に使う単板の製造に転換した。現在の松尾和俊代表取締役社長は 1997 年に就任した。資本金 1000 万円。売上高は 37 億 3400 万円 (2010 年 12 月期)。従業員数 190 人。

②成功の鍵

フローリング用の表面材に使う薄い単板生産技術を確立し、大手建材メーカーも含めた道内外の同業他社が撤退した市場を獲得し、国内シェア 35% のトップシェア企業となった。

空知単板工業は設立当初、家具用単板の生産が主力で、その過程で薄い単板を生産する技術を確立する。同社が丸太を納入したメーカーで、乾燥単板を水で濡らして使用していたことから、丸太をむいたままの生で輸送し、単板として使う発想に出会った。現在では、原材料を冷凍管理する品質管理と真空パックして鮮度の高い製品を届ける徹底した製品管理で品質を保ち、高品質な単板に磨きをかけている。また、原料の調達から生産、販売まで一貫して手掛けることで安定した品質管理をできるのも同社の強みとなっている。

空知単板工業は高い生産技術と品質管理を基盤に、顧客の声を聞きながら、将来的に市場が拡大しそうなフローリング用の単板製造に転換した。その後、原木の調達先であった砂川の三井木材との関係から、三井物産を通して販売し、売り上げを拡大し

ていった。当時、内製していた大手建材メーカーは、少量で大きな市場ではなく、受注量が一定せず手間がかかるため、内製から空知単板工業からの調達へ切り替え、同社はフローリング用単板市場でトップの座を得た。

12 節 株式会社土谷特殊農機具製作所の成功の鍵

①企業概要

1933 年、土谷清氏が牛乳輸送缶、搾乳バケツなど牛乳容器を製造販売する個人商店として開業。1975 年頃の流通革命により牛乳の輸送方法が輸送缶からバルクタンク（タンクローリ）に移行。牛乳輸送缶の需要がゼロになるも、十勝管内の大規模酪農経営のニーズに応えアメリカ、ドイツ、オランダなど農業先進国のメーカーと技術提携を結び自動搾乳機や糞尿処理システム、家畜管理システムなどの開発、製造で売り上げを伸ばす。最近バイオガスプラントや雪氷冷熱を利用したカーリング場の建設など自然エネルギーの利用促進に取り組んでいる。資本金 6,000 万円、社員数 113 人、総売上高 28 億 4,254 万円（2009 年度）。

②成功の鍵

海外の大規模農家向けの多様な製品や技術を導入したことにより、大規模農業の十勝に適応した、特定用途の製品とサービスを提供し、競争優位を得ている。

土谷清氏が 1933 年、帯広市で兄と土谷製作所帯広工場として創業した。清氏は札幌で土谷製作所を経営していたが、十勝地区が本道の酪農の中心となることを見定め、培った板金技術を駆使し牛乳輸送缶、搾乳バケツなどの牛乳容器を製造販売する個人商店として独立した。同社は酪農家の牛乳輸送で使われるミルク缶等酪農用器の生産で、時流に乗り成長を遂げた。その後、酪農政策の変化からサイロの建設需要が拡大し、大規模農業の先進国であるアメリカ企業と技術提携し、その技術を使ってサイロ、給飼システム、搾乳システム、排泄物処理システムを生産、施工し、さらに売上を拡大した。さらにアイスシェルダー技術の開発やバイオガス技術を海外から導入し、そうした技術を使った設備生産や建設、メンテナンスサービスを提供している。それらの技術を統合し、活かしてカーリング場を建設している。また、米国やオランダからも製品を輸入、販売している。海外企業と取引をしたり、技術提携をしたりしていることが、新しい技術を獲得し、他社との差別化により同社の競争優位につながっている。その

ため、土谷特殊農機具製作所は海外とビジネスができる語学に堪能な人材も採用している。

土谷特殊農機具製作所は、利益は全て内部留保するため、潤沢な資金を得ることができた。潤沢な資金を有し、取引先には現金前金払いにより、信用力を高めることができた。また、資金回収が遅くなる設備建設などの事業にも進出が可能になった。

創業者土谷清氏は 1965 年に紺綬褒章、1968 年に黄綬褒章、土谷紀明社長は 2006 年に黄綬褒章を授章しており、こうした褒章も同社の信用につながっている。

13 節 株式会社テスクの成功の鍵

①企業概要

テスクは、鉄骨加工の㈱三井の建築部門を引き継ぎ、現・櫻庭高光社長が技術開発担当、現・丹征吉会長が営業担当となりスタートした。1996 年設立。自社独自開発の RC 外断熱工法とその関連特許技術を全国 63 社の建設会社と技術提携のパートナー契約し、賃貸用マンション・高齢者施設などを建設する。資本金 8,400 万円、売上高 31 億 71 万 1,000 円（2011 年 3 月期）、現在の代表取締役は丹征吉会長と櫻庭高光社長。従業員数 52 人。

②成功の鍵

テスクが成功した要因は、「ハイパール工法」という独自の RC 外断熱工法の技術的優位性と、土地の有効活用を外断熱工法で提案する営業・販売、他企業や研究機関との連携による技術開発と販売にある。

ハイパール工法は、同社の櫻庭高光代表取締役社長が中心になって研究開発し、完成させた。外断熱工法に関わる関連特許を 68 件取得し、技術的優位を守る。外断熱工法は、熱効率が良く、省エネになるメリットがある一方で、初期コストが高いという課題があった。その課題に対し、躯体であるコンクリートに断熱材を接着させる「密着型」でありながら、通気層を設けるハイパール工法を完成させ、結露防止と高耐久性とともに、コストダウンに成功した。内断熱工法と比較して高コストになるものの、従来の外断熱工法に比べ安価になり、省エネによるランニングコストの低減を実現している。関連会社の株式会社テスク資材販売は、道立総合研究機構工業試験場の協力を得て、プラスチック製ふく射式冷暖房システムを開発した。

営業・販売に関しては、省エネによる長期視点のコスト対成果を武器に、土地の有効活用を外断熱工法で提案するのを基本としている。土地・建物のオー

ナーに同社の機関誌を送付したり、アパート経営などに関するオーナー会を開催したりして顧客の囲い込みを図る。施工のほか、入居者探しや集金の賃貸管理業務も同社で行い、入居率の向上につなげている。東北電力のオール電化戦略との連携や全国の建設会社とのパートナー契約による拡大・販売も行う。

14 節 株式会社電制の成功の鍵

①企業概要

1977 年、北海道電力の技術者だった小池田克弘氏が北電向けの電気制御システムの開発、製造する会社として札幌で起業する。現在は道内唯一のダム管理システム製造会社として知られる他、発電電所に設置する回線制御盤、ガスや電気暖房の集中管理システム、情報通信システムなどを製造、販売する。法人客向けの商品が多い中、自社の技術を生かした一般顧客向け商品として 1998 年に電気式人工喉頭「ユアトーン」を開発し、世界初の抑揚音の再現に成功している。資本金 4,900 万円。売上高 14 億 6,900 万円 (2010 年度)。社員数 77 人。

②成功の鍵

北海道電力を辞めた技術者が設立をし、北海道電力向けのダム管理システムを開発し、道内唯一のダム管理システムの生産、販売を行う企業になった。北海道電力との取引実績から、JR 北海道のシステムや公共施設のシステム開発と販売にも成功している。

電制は北海道電力の技術者であった小池田克弘氏が 1977 年に札幌市で設立し、その後、何度か本社を移転し、現在の江別工業団地に落ち着いた。創業者が北海道電力出身者で、北海道電力のニーズを熟知し、水力発電を行うダムの管理システムを開発し、販売することに成功した。ダム管理システムを提供できるのは道内で唯一同社だけであるため、それ以来、北海道電力が同社の主要顧客になっている。北海道内では大企業である北海道電力との取引は、同社の技術力向上に寄与する一方、信用力を高めてくれ、電制の中核技術である制御技術を利用したシステムを、JR 北海道や地方自治体へ販売することができるようになった。大企業や行政と取引しているため、品質管理を徹底する目的で ISO9000 シリーズの認証を受けている。

技術システムの販売ゆえに、同社の営業は技術者が企業へ出向き、その企業のニーズを見だし、解決策としてシステムを開発、販売する方法である。技術者の動機づけは重要で、技術開発のロードマップはあるものの、そのロードマップから大きく外れ

なければ自由に技術開発を行える。そうすることで技術者の動機づけを図っている。1998 年に発売された人工喉頭の「ユアトーン」は、道立工業試験所と電制の技術者が共同開発した製品である。電制にとって唯一、B to C の製品で、同社の社会貢献になり、同社の認知度を社会に広める役割を果たしている。

創業者の小池田社長の後を継いだのが、息子の小池田章氏で、章氏は別の事業を創業するため、田上現社長へ交代した。田上社長が就任してから、電制の経営理念を、人に感動を与える業とする会社であり、社員の皆がワクワクする会社と変更した。社員誰もが理解できる明文化された経営理念であり、同社の技術志向の組織文化形成に寄与している。

15 節 ハウジングオペレーションアーキテクツ株式会社の成功の鍵

①企業概要

1995 年、ハウジングオペレーションアーキテクツ社長、HOP グループ代表 CEO である建築家の石出和博氏が大学研究者ら 13 人をメンバーとする「北海道新住宅産業開発協議会」を発足させ、トドマツなどの人工林で伐採される間伐材の建材化技術の研究を開始。1997 年にハウジングオペレーション株式会社 (通称 HOP) を設立し、HOP グループ体制が始動する。2010 年ハウジングオペレーション株式会社と株式会社藤田工務店が合併し、ハウジングオペレーションアーキテクツ株式会社となる。資本金 9,900 万円、売上高は 23 億 6,160 万円 (2011 年 3 月期)。現在の代表取締役社長は石出和博氏、従業員数 75 人。

②成功の鍵

デザインに関する顧客のニーズを十分に反映し、宮大工の技術を継承した高い技術力と、植林から建築までのサイクルを重視した国産材を 100% 活用した高級注文住宅の建築で差別化を図る。

1997 年 5 月に木材の確保から製材、設計、建築、販売まで、住宅の一貫供給を、複数の会社が協業して行うハウジングオペレーション株式会社が設立された。その際には、北海道や林野庁が支援してくれたため、道内の行政、公的研究機関、森林組合と広範なネットワークを持つ。このネットワークにより、設計と建築施工の高度な能力、木材の確保から建築まで一貫した管理による高い品質管理能力を実現している。現在、7 拠点 (HOP 札幌、HOP 東日本、HOP 京都、アトリエアム札幌、アトリエアム東京、藤田工務店木工、NPO 法人森をたてようネット

ワーク）がメンバーとなった HOP グループを形成している。

HOP グループは高度な技術力を有するため、顧客のデザインに関するニーズを反映し、設計、建築できる。その結果、顧客は高い満足を得て、新しい顧客を紹介してくれる。営業地域は北海道内だけでなく、購買力のある首都圏と日本の歴史的建築美が残る京都にもグループ会社を置く。

16 節 ハウジング山地株式会社の成功の鍵

①企業概要

1941 年、屋根瓦製造販売・木材販売業「山地木材店」を山地弘高社長が創業し、ヤマチグループが実質スタートする。1998 年に、経営コンサルタントの経験を持つ山地章夫氏が 2 代目社長に就任した後、フランチャイズ・ビジネスを同社に導入した。欧州型住宅の建設をフランチャイズ・ビジネスのパッケージ化し、新しいビジネスモデルで全国展開を始めた。資本金 5,000 万円、売上高 43 億 3,000 万円（2011 年 2 月期）。現在の代表取締役社長は山地章夫氏。従業員数 95 人。

②成功の鍵

2 代目経営者の山地章夫氏が経営コンサルタントをしていたことから、異業種のノウハウを学び、建材事業をビジネス・パッケージ化し、他社へ売るビジネスモデルを構築できたことがハウジング山地の成功の鍵である。また、やる気のある社員を活用し、関連型多角化を推進。ヤマチグループとして顧客へライフスタイルを提案することで他の住宅メーカーへ差別化することに成功した。

1941 年に、山地木材店が創業され、1958 年に建材卸売部門を独立し、山地商事株式会社を設立。1987 年の社名変更により、ハウジング山地となり、その後、海外から住宅建材を丸ごと直輸入する事業を開始した。ハウジング山地はその後、不動産管理とグループ会社を統括する役割の山地ユナイテッドと、これまでの営業を継承するハウジング山地へ分割された。1998 年に、経営コンサルタントの経験を持つ山地章夫氏が 2 代目社長に就任した後、フランチャイズ・ビジネスを同社に導入した。欧州型住宅の建設をフランチャイズ・ビジネスのパッケージ化し、新しいビジネスモデルで全国展開を始めた。

ハウジング山地は、米国や欧州など世界各国から建材を輸入し、北海道内をはじめとする顧客のために提供している。また、グループの関連会社で、住

宅に不可欠な家具も輸入し販売している。同社は住生活をトータルで提供し、輸入品を主力製品にすることでライフスタイルを提案し、そうした住宅を求める顧客層へ販売している。

山地社長は、100 人の社長をつくるというビジョンを掲げ、社員から事業提案を募り、有望な事業提案は、事業化を図り、新会社を設立する。こうしたやり方で優秀な社員を登用し、モチベーションを上げる一方、グループ会社間で関連多角化することで成長し、グループの経営力を高めている。

17 節 A 社⁶⁾の成功の鍵

①企業概要

1968 年、A 会長が D 社を創業した。1979 年に A に社名変更。インフラ整備のための札幌市の公共事業増大の波に乗り、土木などにも事業領域を拡大しながら業績を伸ばしてきた。2001 年に二代目として A 社長が就任。資本金は 3,000 万円。売上高は 1 億 6,500 万円（2010 年 2 月期、経営事項審査結果通知書より）、社員 5 人。

②成功の鍵

A 社では、経営者としては困難な、撤退縮小戦略を A 社長が決断した。その戦略は本業へ回帰、特化し、顧客満足の経営を行うことであり、それを断行できたことが同社の生き残りを成功させた。

A 社は民間住宅の建設やリフォームの事業を主にしていたが、その後、公共事業の市場へ参入し、成長を遂げ、売上高は 10 億円を超え、元請けになれる特定建設業許可を得た。しかし、小泉政権以降、公共事業費が削減され、そのあおりで同社の売上が大幅に落ち込み、経営危機に見舞われた。

経営危機へ対応して、A 社長は余力を持っている間に企業のリストラクチャリングを行う事を決断。公共事業依存から脱却し、売上比率を低下させた。そして、創業時から行っていた民間住宅の建築とリフォームへ、回帰、特化することになった。それに伴い、人員体制も必要最低限の人数に抑え、自社で行えないことは協力業者へ依頼するようになった。このリストラクチャリングにより特定建設業から一般建設業許可に変え、売上高は 1/10 程度へ落ち込んだが、固定費削減で損益分岐点売上高を下げることに成功し、当面の経営危機を乗り切った。

A 社長は顧客の信頼と取引先の信頼を重視した経営を行っている。A 社は最低人数で事業活動を行っているが、顧客からの連絡には経営者が自ら、24 時

6) 調査先企業の希望により、社名を明示しない。

間対応している。10 年後を見据えて北海道産の土を使った舗装やシックハウス対策工法住宅の施工など、付加価値を向上させる新しい試みを行っている。

18 節 ベル食品株式会社の成功の鍵

①企業概要

1947 年、北海道大学農学部出身者が前身となる北共化学を創業。1954 年にラーメンスープ「華味」、1956 年に「成吉思汗たれ」と相次いでヒット商品の開発に成功した。しかし経費の増加で経営的に苦境に陥り、1958 年に株式会社ベル食品として再出発。以後は順調に売り上げを伸ばしてきた。現社長の福山恵太郎氏は 1993 年に 6 代目社長へ就任した。2000 年に HACCP 対応の新工場建設、2003 年に JT（現テーブルマーク）と業務・資本提携、2010 年に ISO22000 を取得。資本金は 4 億 8,525 万円。売上高は 47 億円（2011 年 3 月期）、社員約 200 人（グループ含め約 250 人）。

②成功の鍵

ベル食品の成功の鍵は、技術力に根ざし、北海道にあった独自製品を開発し、市場のパイオニアとしてのブランドづくりに成功したことである。そのブランド力を活かしつつも、最新設備を導入して低コスト競争力も付けている。

ベル食品は 1954 年に日本で初の製品化となる家庭用ラーメンのタレのヒットで成長のきっかけをつかんだ。そして、同社を大きく成長させる原動力になったのが 1956 年に発売した「成吉思汗たれ」である。北海道の地元料理であるジンギスカンを気軽に食べられるよう、同社はタレを売るだけではなく、鍋を景品に付けることで、ジンギスカンというライフスタイルを提案した。「成吉思汗たれ」の大ヒットにより、ベル食品の前身である北共化学は北海道で高いブランド力を築き、ベル食品はその商材のブランド力を受け継いでいる。同社のラーメンのタレもジンギスカンのタレも消費者が味の工夫をできる余地があり、家庭の好みを反映することが可能であったことが、長く愛用される理由になったようである。

ベル食品の前身である北共化学は北海道大学農学部出身者が戦後、戦地から帰還して創業した。そうした創業の経緯もあって、高い技術力を持って北海道に根ざした製品づくりを行い、その技術力はベル食品に引き継がれている。ベル食品は生産設備への投資も積極的に行っており、最新設備で食の安全と大量生産を可能にし、大手企業との価格競争に負けない低コストを可能にしている。また、同社は ISO22000 シリーズの認証を受け、食の安全を追求

している。

ベル食品がまだ低い知名度しかなかった頃、通常の食品の流通経路では競合他社との競争で埋没しかなかった。そこで、同社は競合他社が手を付けていなかった肉屋のチャンネルでタレを販売し、差別化を図った。広告に関しては地元の小規模な広告代理店を長年使って広告を打ち、近年では大泉洋などの北海道らしきを出せるタレントを出演させている。

福山社長は 10 年、20 年先を読むことが重要と考え、北海道でベル食品は強いブランド力を持つものの、人口減少時代を想定し、2003 年、日本たばこ産業と業務、資本提携を結んだ。日本たばこ産業が食品部門を再編した結果、現在は日本たばこ産業の子会社であるテーブルマークと 2008 年に業務、資本提携をし、テーブルマークの営業力を利用して本州市場を開拓しようとしている。

19 節 株式会社ホクラミの成功の鍵

①企業概要

1986 年、矢吹明子社長がラミネート加工、ラミネート機器、資材等の販売を行うため、札幌市で創業する。大手印刷会社が大量品種を受注する中、少量多品種とラミネート、変形カッティング、プリントアウトまでの工程を組み合わせ、大手会社が手掛けていない分野で事業展開を行ってきた。現在は、インターネットを活用してオリジナルデザインの製品を全国販売するなど受注拡大を図っている。資本金は、4,000 万円、売上高は 1 億 7,000 万円（2010 年 7 月期、帝国データバンク）、社員数は 9 人。

②成功の鍵

ホクラミは矢吹明子社長の夫が当時、目新しかったラミネート加工ができる設備へ投資をし、1982 年、創業した。夫が別の仕事をしていたこともあり、大きな投資をした割にはあまり商売にはならなかった。矢吹社長が経営権を得てからは、多様なラミネート加工した商材を開発し、パチンコホール、飲料会社、スーパーなどへ積極営業を行った結果、ピーク時には 1 億 9,000 万円の年商に達し、社員も 11 人にもなった。

製品開発は経営者自らがやっている。矢吹社長がアイデアを発想すると、すぐに試作品を作り、顧客の意見を聞く。いけそうであれば、既存の顧客へすぐに販売する。多くのアイデアの中からヒットにつながる商材は多くはないものの、利益率が高いため、ヒットすれば大きな利益が会社へ入る。時代の変化を読み、新商品を次々開発し、他社が参入する前に利益を稼ぎ、先発者のメリットを享受する。

対顧客に対しては信頼を一番の基本にする。納入期限と支払い期限を守り、信頼を培ってきた。一方で、社員に対しては常に緊張感を持って仕事に挑むよう求め、どうしても十分な成果を上げられなかった社員を解雇したこともあった。会社規模が小さいこともあって、矢吹社長へ過度に依存する経営体制になっていたが、ネット事業を立ち上げた矢吹社長の息子が育ってきたこともあり、2012 年 1 月 20 日、矢吹英俊（二男）氏に社長を承継した。

20 節 株式会社レーザーシステムの成功の鍵

①企業概要

2004 年、レーザー加工用「光学エンジン」の開発、製造、販売を事業として札幌市で創業された。資金調達が困難な時期を公的補助金で乗り切り開発を開始し、レーザー加工装置や加工技術で 6 件の特許を取得。半導体デバイスメーカーに販売網がある装置メーカーと提携、独自開発した光学技術のレーザー微細加工分野に進出し事業拡大を図り、急激な成長を遂げている。資本金は 3 億 3,000 万円、売上高は 7 億 7,800 万円（2011 年 2 月期）、社員数 29 人。代表取締役は土内彰社長。

②成功の鍵

高度な技術力を持ったベンチャー企業であるレーザーシステムの成功の鍵は、技術開発力と顧客である半導体製造装置メーカーへ深く食い込んだ営業である。

土内彰社長は半導体メーカーの技術者として働き、その後、徳島大学の三沢教授と共にレーザー技術を研究し、起業を検討した。しかし、三沢教授が北海道大学へ転出し、一時は起業の計画も遠のいたが、三沢教授の熱心な誘いで土内社長も北海道へ移り、レーザーシステムを起業した。その土内社長が強いリーダーシップと信念を持ち、難しいレーザー技術の開発と製品化を推進した。ハイテク商品の成功につながった鍵は、レーザー分野で活躍していた大学研究者の理論的知見を活用しながら、外国人技術者をはじめ、企業の商品技術を熟知している技術者が技術開発を行ったことによる。レーザーシステムの開発した技術は、現在 7 件の特許を取得している。

ベンチャー企業ゆえに同社の社員は少数精鋭である。社員の中で技術者が多数を占め、技術者は同社の顧客になり得る、半導体デバイスメーカー半導体製造装置メーカーへ入り込んで現場のニーズを掴み、ニーズを充足する製品開発を行い、半導体製造装置等に必要な部品を OEM として売り込む。ライ

バル企業は少ないものの、半導体製造装置の国内市場は小さいため、国内外の半導体ビジネス・イベントへ参加し、海外の半導体製造装置メーカーをはじめとした同社のレーザー技術に関心を持つメーカーを探している。

レーザーシステムは LED 製造用のレーザー加工装置も手がけたことから、LED ライトを開発、生産、販売を手がけることになった。同社にとって、初の B to C ビジネスになる。

経営の黒字化に成功しているとはいえ、これまでには研究開発への投資も大きかった。そのため、資金調達に関して、2007 年にベンチャーキャピタル 10 社から 3 億 2,500 万円の出資を仰ぎ、2010 年と 2011 年には私募債を発行し、メインバンクの北洋銀行に引き受けてもらっている。また、基礎的な技術開発では補助金を活用できた。将来的には株式の上場を行い、資本市場から資金調達を目指す。

3 章 道内中小企業の成功の鍵（非製造業）

1 節 株式会社アイビックの成功の鍵

①企業概要

1922 年、創業者今西武氏が名寄市で雑穀および金の卸小売を始めた。1960 年、法人化。現在は釣具卸部門、不動産部門、支援先小売部門、食品製造部門を手がけ、売上高の 9 割は釣具やアウトドア用品の卸売である。たれ、スープを製造する子会社を有し、グループで多角化を進める。資本金は 7,200 万円、売上高は 35 億 5,000 万円（2010 年 11 月期、帝国データバンク調査）、本社は札幌市で北海道と東北地方（仙台支店）で営業を展開する。牧野利春代表取締役社長、今西敬代表取締役副社長が 2 人制で経営をし、社員数は 56 人。

②成功の鍵

徹底した釣具店へのサービスと迅速な配達により、道内釣具卸市場を独占する。堅実な経営、事業部制組織による責任体制、トップの決断力による迅速な意思決定に徹する一方で、2 人の経営者による多様性、委員会制度と社員株主による参加型経営、給与の年俸制といった独特な経営を行う。

創業時は雑穀業であったが、戦後、釣具、時計バンド、メガネと取り扱い商品を拡大し、1960 年に法人化した。同社は道北と道東を中心に営業を展開し、1970 年の札幌支店開設を契機に道央と道南の営業を強化し、成長を遂げる。1976 年、創業者から牧野利春氏が経営を承継したが、1978 年に大口取引先の倒産による連鎖倒産の危機に見舞われる。その危機

を全社員が資金回収と積極的な営業を行って乗り切り、その後 10 年間かけて手形取引を止め、現金決済へ移行した。それ以降、資金に関しては堅実な経営を行っている。道内釣具市場の特性として、売上の季節変動が大きい。そのため、釣具メーカーと道内釣具店の在庫調整機能が重要であり、資金力のある同社がその役割を十分に果たしたことで、市場シェアを高めた。その後、釣具卸売事業では道内釣具小売店を買収したり、札幌に物流倉庫を設け迅速な配達を可能にしたり、東北地方へ進出し、市場競争力をより高めた。

道内市場をほぼ独占した釣具の卸売だけでは成長に限られるため、バブル経済期に入っていた 1986 年に不動産事業、1987 年に食品製造事業に進出した。これまでの卸売業とは相乗効果が低いものの、牧野社長の徹底した情報収集により新規事業への進出を決めた。1999 年にはたれ、スープの製造販売を開始し、2002 年にはアイビック食品として独立させる。多角化した部門は事業部として独立採算制を導入し、経営を行っている。

同社の代表取締役は牧野社長と創業者の孫である今西敬副社長の二人である。二人は役割分担をしているものの、権限は対等であり、経営の考え方が相違する場合、納得がいくまで徹底した議論をする。意思決定をした後は迅速にそれを実行する。二人の経営者が同社の経営をする一方で、牧野社長は家業からの脱却と社員の動機づけのため、1995 年から社員持ち株制度を導入し、経営情報も十分開示している。社員持ち株制度で社員も株主になれば、株主総会へも参加できる。社内には各種委員会があり、社員の幸福から業務改善まで社員が自ら考え、提案し、実行する制度もある。2000 年代の事業環境が厳しい中でも給与を下げず、合理化を行うものの、年俸制を導入し、成果をあげる社員に厚く報いる給与体系を採用している。

2 節 クリプトン・フューチャー・メディア 株式会社の成功の鍵

①企業概要

楽曲作成のためのデジタル音源素材、映画会社・テレビ局向けの効果音、携帯電話会社向けの着メロといった「音」にまつわる製品を開発、販売する。音楽制作ソフト (VOCALOID シリーズ) 販売のために開発したキャラクター、「初音ミク」が世界規模での人気を集め、同社への認知度も飛躍的に高まった。資本金 2,000 万円、売上高は非公表、社員数は 45 人。平均年齢 30 歳という若手の集まりであることから、

社員それぞれの感性や意欲を重視したボトムアップ型の経営を心掛けている。

②成功の鍵

初音ミクによる市場創出の革新性を持つ一方、着メロで確実に稼ぐ堅実性の二面性が同社の成功の鍵である。

伊藤博之社長が大学時代に趣味で始めた効果音づくりをビジネスとして本格的に行うため、北海道大学職員の仕事を辞め、クリプトン・フューチャー・メディアを 1995 年に創業した。事業内容は放送局が必要とする効果音を輸入販売することである。そういうこともあって、伊藤社長は社員と話し合って事業や製品を開発するように、社員のやる気を活かし経営を行っている。ソフト制作は基本的に自社員による内製である。

同社のおおよその事業構成比は効果音やサンプリング音源の販売が 3 割、効果音から派生した携帯電話の着メロの制作販売が 4 割、そして、ボーカロイド・ソフト等の音楽制作ソフトの制作販売が 3 割であり、着メロを除きニッチ市場向けである。効果音やサンプリング音源は放送局など、顧客が限定されるものの、安定した収入源になっている。着メロ制作販売は携帯電話の課金サービスゆえに、顧客を固定化し、継続的に収入を得られる。一方、音楽制作ソフトは初音ミクで新しい市場を開拓するものの、当たり外れが見込まれる。また、音楽制作ソフトで海外市場へ進出する。

こうした異なる特性の市場に対して複数製品で事業の幅を広げてポートフォリオ経営を実現しているものの、同社の中核分野は「音」に関わる事業である。そして、それぞれ「音」の事業を深く掘り下げ、要求水準が高い顧客層を満足させる経営を行っている。

同社の創作したキャラクター、初音ミクは著作権で守られているが、初音ミクの熱狂的なユーザーは同社の許可を得ず、同社のボーカロイド・ソフト等を使いながら、自ら作曲した楽曲や PV (プロモーションビデオ) を制作、You Tube やニコニコ動画といった動画サイトへアップロードして他者と共有した。こうした二次使用に対して同社は寛容な対応をした。その結果、ユーザーの口コミで初音ミクが爆発的に広がり、大ヒットにつながった。

3 節 GEN 株式会社の成功の鍵

①企業概要

1973 年、静内町で設立、開業された有限会社嶋崎商事がスタート。同社は理容、美容、冠婚葬祭など

を手掛け、葬儀事業はその一部門だった。2000 年、現社長の嶋崎元氏が代表取締役専務に就任し、嶋崎専務が 2001 年、家族葬の「ファミリー」の原形となるエポックブランドの構築に参画する。2003 年、有限会社嶋崎商事から株式会社葬儀のしまぎへ組織変更し、合わせて嶋崎元氏が代表取締役に就任。04 年、1 号店となるファミリーみなみを札幌市南区にオープンする。2009 年、社名を現在の GEN 株式会社に変更。資本金は 1,000 万円、売上高は 4 億 5,000 万円（2010 年 12 月期）。

②成功の鍵

嶋崎 GEN 社長は、家族葬というコンセプトと明瞭な価格で、新しい葬儀スタイルと「ファミリー」というブランドを打ち出した高見エポック・ジャパン社長の理念へ共鳴し、全国の中小葬儀社をフランチャイズ化するエポック・ジャパンの設立時に参加した。GEN はエポック・ジャパンの加盟店であり、札幌市内では南区、手稲区、西区で 6 ホールを運営している。それ以外に「ファミリー」は札幌市に 3 ホールあり、それらのホールはエポック・ジャパンが直営で事業展開をする。

当初は自社でホールを所有したが、固定費が高く、低料金では採算が合わなかった。そのため、GEN はテナントとしてホールを運営することで多様な立地と、初期投資を抑え、稼働率が悪ければ撤退できる、身軽な体制を構築した。出店エリアを集中するドミナント戦略を採り、柔軟な人員配置替えと地域内で No.1 になる競争戦略を追求している。そうすることで低料金を可能にしている。また、葬儀サービスは家族を中心とした家族葬に特化し、全国で展開する「ファミリー」ブランドを活かしている。

GEN の社員は葬儀業界の未経験者を中心に中途採用している。葬儀業界の古い慣習に囚われていると、市場を開拓できないからである。多様な価値観と知識を持つ人材により、新しいスタイルの葬儀に革新を生み、新市場を創出しようとしている。

4 節 札幌拓殖倉庫株式会社の成功の鍵

①企業概要

1912 年、米、雑穀、玉ねぎ業者が集まり倉庫業を始め、札幌市の北口駅前創業。倉庫業は、国の許可制で倉荷証券発行の許可も要し企業の社会的信頼性が必要とされ、鉄道事業の発展とともに着実に売上実績を伸ばしていった。1976 年、国鉄高架化事業に伴い、倉庫業から不動産賃貸業へと経営基盤の形態を大きく転換した。資本金は 1,000 万円、売上高は 2 億 7,600 万円（帝国データバンク調査）、社員は

6 人。代表取締役は池田顕社長。

②成功の鍵

札幌拓殖倉庫は 1912 年、当時信用が必要とされる倉庫業で創業され、旧国鉄の高架事業による立ち退きを機に、思い切ってリスクを取り、長年培った信用を基盤にオフィスビルの所有と賃貸事業へ参入し、成功を収め、持続的な発展を遂げている。

札幌拓殖倉庫の大きな転機になったのは、同社の桑園倉庫が旧国鉄の高架事業により立ち退きを迫られ、それを契機にオフィスビルの賃貸事業へ参入したことである。同社の役員は海外の動向調査、関係者への聞き取りにより情報収集を行い、分析し、時代の流れを読んで不動産賃貸事業へ参入することを決断した。倉庫業からビル不動産の賃貸事業への多角化は、大きな賭けだったが、倉庫を借りていた企業からのニーズがあったことと、立ち退きから生じる倉庫売却収入が大きく資金調達のめどがたったこと、から経営者は決断をした。

旧国鉄からの立ち退き料で札幌市中央区桑園地区を中心に、1981 年に第 1 拓殖ビルを完成させ、翌 1982 年には 4 棟のオフィスビルを完成させた。バブル前だったので、札幌中心部の土地はそれ以降と比較して安価に購入できた。企業のニーズを聞き取り、特に想定顧客の要望にはできるかぎり応えるようにした設計のビルであり、稼働率は高かった。また、新規事業を社員一丸になって成功させようとし、テナント企業をフォローし、設備も十分メンテナンスしてテナント企業の満足を高めた。

5 節 株式会社シズナイロゴスの成功の鍵

①企業概要

一般貨物運送事業者として 1940 年に創業。現在は、荷主の依頼を受けて商品陳列や在庫管理までを行うサード・パーティー・ロジスティクス（以下、3 PL）事業も手掛け、日清食品や大塚製薬、ホクレン商事といった大手企業を主要な取引先とする。売上高は 29 億 5,000 万円、純利益は 5,900 万円（2011 年 3 月期）。売り上げ構成は 3 PL が 74%、特別積み合わせ（札幌一えりも間）が 14%、一般貨物運送が 11%。主力の 3 PL では食品やペットフーズ、日用品、医薬品を主に扱う。2011 年 4 月に社内にホームセンター事業部を開設しており、この分野での 3 PL の展開に力を入れている。

②成功の鍵

シズナイロゴスの成功の鍵は、伊藤社長が強力なリーダーシップにより、北海道内では競合他社が手がけていないサード・パーティー・ロジスティクス

事業をいち早く推進し、成功したことである。

シズナイロゴスの前身である静内自動車運輸は静内町（新ひだか町）で創業された。そして、1965 年に開業した札幌営業所の売り上げが大手企業との取引によって大きくなり、売上高の 75%を占めるに至ったため、2002 年に本社を札幌市へ移転した。翌年にはシズナイロゴスという新社名へ変更した。当時、札幌営業所長をしていた伊藤社長の営業力に加え、1995 年にはトラックの稼働効率を高めるため、複数荷主による共同配送という業界の常識に反する新サービスを開発したり、1997 年に少人数で荷物の混載作業をできる自動ラック倉庫を建設したりした。こうした新しい試みをしたことが取引先からの評価につながり、シズナイロゴスの売上と利益の向上へ貢献した。

シズナイロゴスは早くから日清食品の物流業務を包括的に受注し、商品を運ぶだけから陳列などを行う、サード・パーティー・ロジスティクスを実施していた。1999 年の全米物流会議で 3 PL が議題になっていたので、その可能性を信じ、2000 年に入ってから当時、競合他社が行っていなかった 3 PL 事業を強化した。その結果、北海道内の 3 PL のパイオニアとなり、新しい物流のニーズを掘り起こし、同社は成長をした。3 PL のノウハウや取引先との強固な関係といった先発者の優位を活かし、同社が開拓した 3 PL 市場へ現在でも競合他社は食い込めていない。

伊藤社長は先代社長の下、長年札幌営業所長を務め、その間に強力な営業力で日清食品や大塚製薬と言った大手企業の取引先を獲得できた。また、伊藤社長は経営環境への判断が的確で、適切な意思決定を行い、強力なリーダーシップでその意思決定を実行してきた。一方、伊藤社長は強力なリーダーシップで新規事業を開始しても、2 年間で黒字化できず、見込みのない事業は中止するという方針を持っている。

伊藤社長は社員と異なった地位、権限、給与を得ているという経営者の自覚を持ち、社員の 4～5 倍働くようにしている。そして、企業活動で起こったことに対して経営者が最終責任を取ることで、社員からリーダーとしての信頼を勝ち得ている。

6 節 株式会社秀岳荘の成功の鍵

①企業概要

1949 年、金井五郎前社長が登山用品の製造販売を行う事業で、札幌市にある北海道大学の近隣で創業。1962 年、法人化。何度かの登山ブームで成長し、近

年ではアウトドア製品の多様な品揃えをしている。1974 年に旭川市、1997 年に札幌市白石区で新店舗を開業。現在、二代目の金井哲夫社長が経営する。資本金は 5,000 万円、売上高は 16 億 9,000 万円、社員 53 人（2011 年 2 月期）。

②成功の鍵

秀岳荘が成功した要因は、顧客との関係性を基盤にしたブランドづくりである。秀岳荘の発展の鍵になったのは、北海道の山岳会をリードする北海道大学山岳部を顧客にし、その信頼と仲間意識が北海道の登山家の中で秀岳荘のファンを増やし、ブランドを確立できたことである。トップクラスの登山家たちを顧客にすることで、彼らのニーズを高性能、高品質の製品作りや品揃えへ反映し、他店との差別化に成功した。差別化での成功が価格競争を避け、収益性を確保できる経営力へ貢献している。

秀岳荘は顧客参加型イベントを行うなど、顧客の囲い込みをしている。熱心な顧客がファンになり、仲間や友人を連れてきてくれる。顧客の中から店員になり、店員に仕入れから販売までの権限を委譲することで、顧客ニーズに合った品揃えがより容易になり、店員の販売へのやる気を高めている。登山愛好家のニーズに応えるため、スノー製品関連、夏のカヌーなどの製品の幅の拡大を行っている。自然を保全する活動へも貢献し、顧客のニーズに応える。

登山は定期的にブームになるが、そのブームにより拡大する市場の中でも熱心な顧客をターゲットにすることで、店舗数の増加のような無理な拡大路線に走らない。拡大しないことで顧客との関係性を維持でき、ブランド価値を維持できる。一方、品揃えの幅は登山関連製品から、山スキー、カヌーなどアウトドア全般の製品へ拡大し、売上の増加と安定を果たしている。一部の製品は秀岳荘のオリジナル製品として自社生産している。

7 節 株式会社セイコーマートの成功の鍵

①企業概要

1971 年、西尾長光氏が札幌市北区にセイコーマート 1 号店を開店した、コンビニエンスストア業界の先駆け。1974 年、法人化。コンビニエンスストアのチェーン展開をしつつ、食品製造子会社を傘下に持ち、垂直的多角化を展開している。資本金は 4 億 2,804 万円、加盟店売上高は 1,819 億円（2011 年 12 月期）。北海道と関東で店舗展開し、店舗数は 1,134 店。現在の代表取締役は赤尾昭彦会長と丸谷智保社長。従業員数は 297 人。

②成功の鍵

セイコーマートは酒販業者の集まりから生まれたコンビニエンスストアで、全道 169 市町村において店舗を展開し、北海道のコンビニエンスストア業界で No.1 の売上高を誇る。同社の成功の鍵は地域のニーズに合わせた商品展開と店舗経営、商圏人口に囚われない出店、全道をカバーする物流網の構築、製造機能をグループ内に持つことである。

セイコーマートは定価販売を原則とする他のコンビニエンスストアと異なり、PB（プライベート・ブランド）の低価格販売を積極的に進めている。PB の低価格販売は自社内に食品製造子会社を持つことから、製造原価段階から消費者ニーズに合わせた PB 商品の企画と、低コスト生産を行えるようにした。その結果、商品の大量発注と広告費の削減により店頭販売価格を安く抑えられる。また、北海道内で生産する PB 商品もあることから、他のコンビニエンスストアのチェーン店と差別化も図れている。

小売店が少ない地域ではセイコーマートは日常生活に不可欠な生鮮食品の販売も強化している。店舗経営に関しては、利用者の実態と競合店の存在といった地域の実情から一律 24 時間営業とはせず、店舗の負担を減らしている。

セイコーマートは人口が多い地域だけではなく、過疎地域を含む全道 169 市町村で店舗を展開している。一般的にコンビニエンスストアの商圏人口は 2,500 人程度が下限とされているが、同社は商圏人口に囚われず、PB 商品による熱心な顧客を獲得し、来店頻度と顧客の購買単価を引き上げることで損益分岐点を超える売上高を確保する。

北海道は広大で、全道で店舗展開しているため、物流が重要になる。同社は札幌、旭川、釧路、帯広、函館、稚内に配送センターを置き、効率の良い物流網を構築し、物流コストを抑制している。全道の店舗展開と物流ネットワークが他のコンビニエンスストアの追従を許さない強みである。

8 節 株式会社 N 社⁷⁾ の成功の鍵

①企業概要

現在の株式会社組織は 1995 年の創業。今から 40 年ほど前、現社長の父親が設立した、消防点検事業を行う公益法人が前身となる。バブル経済の崩壊後、民業圧迫の観点で公益法人に対する風当たりが強くなってきたことなどから、1995 年に民間企業化し、2009 年に現社名に変更した。資本金は 2,000 万円、

売上高は 9 億 3,383 万 9000 円(2010 年 3 月期、東京商工リサーチ調査)

②成功の鍵

公共施設や民間ビルへ防災設備の施工、販売、防火点検を行う N 社は、近年の公共事業削減や景気低迷による需要の減少と、他社の攻勢による競争激化へ対応し、ビル管理への多角化と首都圏市場への参入で新たな成長を図っている。

N 社は道内の公共施設やビルへ防火設備の施工、販売、消防点検を行うため 1995 年に設立されたが、近年、道内市場は需要の減少と競争の激化から、同社にとっても厳しい状況が続いている。社長は以前、海外で働いた経験があり、異なる環境の市場へ挑戦する気持ちを持ち、ぶれない判断をできる経営者である。社長が減少する道内市場へ危機感を持ち、競争が激しいものの首都圏市場へ参入する決断をした。社長の決断に懸念を示す、幹部社員もいたが、社員に危機意識を持たせることと、その危機意識と新しいビジョンを理解してもらうため、社長が社員個別にコミュニケーションを取り、理解してもらった。

9 節 北海道オフィス・マシン株式会社の成功の鍵

①企業概要

北海道オフィス・マシンは、真島光男前社長が 1961 年に、コピー機器の北海道総代理店として札幌市で創業し、道内で営業所を展開する。1981 年にパソコン事業へ参入する。オフィスのコンピューター導入の流れで成長する。現在は NEC、キヤノン、理想科学工業、エプソン、PCA、オービック、マイクロソフトなどと販売店契約して事業展開する。資本金 5,000 万円。売上高非公表。現在の代表取締役は神野裕三社長。従業員数は 61 人。

②成功の鍵

カリスマ創業者の経営を 2 代目社長が経営理念から刷新、大胆に改革し、厳しい環境へ適応したことが北海道オフィス・マシンの成功の鍵である。

2006 年、神野裕三氏が 2 代目社長に就任した。神野社長の前職は北広島市職員で、真島前社長の娘と結婚し、後継者候補として前社長に請われ、北海道オフィス・マシンへ入社した。神野社長は同社へ入社後、いくつかの部署を経験し、70 人程度の会社でありながら社内での連携体制が脆弱であること、社員が真島前社長の意向を気にして自律的に行動して

7) 調査先企業の希望により、社名を明示しない。

いない課題に気づいたが、周囲の社員は特に気にしていなかった。

2006 年、真島前社長から経営を承継した神野社長は、これらの課題の解決のため経営改革に着手した。経営改革の目標は、経営理念の変更による組織文化の変革、顧客満足追求、社内連携の強化、そして財務改革である。

全ての改革の原点は社員の意識改革と考え、経営理念を変え、社員の意識改革を迫った。意識改革のために、社員同士が理解し合う体制を作る、経営者が社員の中へ積極的に入っていく、など制度と人間関係から改革を行った。そして、業務における社内の連携が強化され、顧客への対応も良くなっていった。そうした過程で顧客に褒められたり、各メーカーの全国コンテストで入賞したりする社員も出てきて、こうした成功体験が意識改革をいっそう進めた。

職場環境は IT 化の進展により、事務機器等へのニーズも変化している。そこで、同社は製品を販売するだけではなく、顧客企業の業務システムを提案、課題解決を支援することで顧客の成果につながるようにした。こうした課題解決営業により顧客が期待以上の成果を得ることで、顧客満足を高めている。顧客満足の向上が結果として、同社の財務改革に寄与するであろう。

10 節 ワコオ工業株式会社の成功の鍵

①企業概要

1970 年、関西のバルブメーカーに勤めていた和田倅明氏がバルブのメンテナンス会社として札幌で創業。道内ではこの業種はなく、将来的な需要を見据えて起業した。需要先は発電所、石油コンビナート、製鉄、製紙など大規模工場やプラント。仕事は道内だけではなく、関東、関西などのバルブメーカーからも依頼される。オランダなど海外からの需要も多く、2011 年 8 月にはフィリピンに現地法人を設立した。世界を市場エリアにバルブメンテナンスのオンリーワン企業を目指す。資本金 7,000 万円。売上高 5 億 7,000 万円、純利益 1,900 万円(2010 年 3 月期、帝国データバンク調査)。社員数 46 人。

②成功の鍵

1970 年に、メーカーのニーズを見た創業者の和田前社長が、北海道内でバルブのメンテナンスを行う専門会社としてワコオ工業を設立した。2 代目の和田一仁社長がバルブのメンテナンスに特化した高度な専門技術を持つ企業へと成長させ、道内だけではなく、道外やフィリピンにも進出をしている。人材教育を積極的に行い、専門技術サービスを提供でき

る能力を構築している。

ワコオ工業は、経営理念、事業計画、業務知識といった同社で働くために必要な知識をマニュアルにし、毎年更新して社員に持たせている。経営に関する知識と情報を可視化することで、社員の情報・知識の共有と理解を徹底させている。それが同社の品質管理、技術向上を促すと共にリスク管理へ貢献している。

バルブの専門技術サービスに特化しているため、技術者の技術教育には熱心で、メンテナンス工具も同社の技術者が自製している。また、同社の技術者にはいつでも海外出張へ行けるよう、パスポートを持たせている。

和田社長は稲盛京セラ創業者が主催する盛和塾の会員で、盛和塾で熱心に学んでいる。和田社長は最終責任者であると共に、現場で営業活動をしていくものであり、リーダーとして社員を同じバス(目的)に乗せて一丸になっていくべきとする。また明るくオープンな組織文化を形成しようとしている。そのため、顧客に対しておもてなしや情報開示を積極的に行い、地域社会に対してちょっとした社会貢献活動を積み重ねたり、新入社員ブログをつくるなど会社や仕事の様子を外部に発信したりしている。その他、社屋前に休憩用のベンチを置くなど地域から信頼される会社づくりを実行。同社のファンを創ろうとしている。

4 章 成功するための経営の特徴

1 節 経営者に関する考察

①リーダーシップのスタイル

経営者の経営スタイル、中でもリーダーシップの執り方に相違があり、トップダウン型と権限委譲型に大別される。両者は排他的ではなく、どちらかの志向が強いといったものである。また、企業が置かれた経営環境と企業組織内部の環境に適応するため、どちらかの志向が強くなったり、変化したりしていく。創業当初、社員数が少なく、社員が育っていない時期には経営者がトップダウン型リーダーシップを執り、社員数が増えたり、社員が成長したりすると、経営者が権限委譲型リーダーシップへ変えていくこともある。

トップダウン型のリーダーシップを執るのは前田北一食品社長、伊藤シズナイロギス社長、牧野アイビック社長、矢吹ホクラミ社長、天羽アモウ社長、石出ハウジング・オペレーション・アーキテクツ社長、池田池田食品社長、朴谷札幌興業社長である。

トップダウンで推進するのは企業の方向性、新規事業の開始や事業撤退、戦略レベルでの意思決定が中心になる。池田池田食品社長は中国製バターピーナッツへの競争力を持てない、バターピーナッツの自社生産工場を廃止した。和田ワコオ工業社長はリーダーとしての役割を、社員を同じバス（目的）に乗せ、組織文化を創り上げていくことと捉えている。古川クリーンリバー社長はマンション不況で在庫が増えたとき、営業現場へ戻り、自ら社員の先頭に立って営業を行い、社員を鼓舞した。矢吹ホクラミ社長、天羽アモウ社長、土内レーザーシステム社長は企業の浮沈に関わる製品開発を自らが中心になって行っている。伊藤シズナイロゴス社長からは中小企業ではそれなりの人材しか得られないので、責任を負った経営者がリーダーシップを執り、社員以上に働くのが当然、といった声も聞かれた。ただし、トップダウン型リーダーシップが強い企業でも、後述するように動機づけ、社員育成、現場での柔軟な対応などの理由から権限委譲も行っている。N社社長のように十分なコミュニケーションを取り、社員の理解を得ている。全体を見れば経営者のトップダウンが強いという状況である。

社員へ権限を積極的に委譲する経営者は、伊藤クリプトン・フューチャー・メディア社長、金井秀岳荘社長、板垣いたがき社長らであった。社員の成長のためにはなるべく経営者が不在にしている方が良く考える金井秀岳荘社長は、仕入れから売り場での販売の権限と予算を各社員へ委譲している。板垣いたがき社長はマーケティングを顧客の感性と近い長女の専務に任せている。また、ハウジング山地では、山地社長が新規事業提案をした社員を子会社社長へ就任させることで大きな権限を与え、連邦経営を行う、独特な経営手法を導入していた。

聞き取り調査の結果、トップダウンと権限委譲のバランスをどう取るかというリーダーシップのスタイルに関して、経営者が関与する事柄に関する経営への影響度、多様性、複雑性、現場や顧客との距離感と関係すると思われる。経営への影響度と複雑性が高く、多様性が低く、俯瞰して判断する必要のある事柄は経営者がトップダウンで意思決定をし、指揮命令を執るのではないかと考える。

②創業経営者と後継経営者の相違

創業経営者と後継経営者では、事業の立ち上げの経験の有無、創業経営者の影響力下での経営の経験の有無、などで経営スタイルに関して相違があるのではないかと考える。創業経営者では伊藤クリプトン・フューチャー・メディア社長、板垣いたがき社長、石出ハ

ウジング・オペレーション・アーキテクト社長、矢吹ホクラミ前社長らの名前が挙がった。ただし、朴谷札幌興業社長のように経営不振の札幌興業の経営を任されて再建、成長させた2代目の経営者、嶋崎GEN社長のように自営業で行っていた葬儀店を株式会社化して札幌へ進出させた経営者もいる。

ところで、創業経営者から経営を承継した、もしくは創業者ではない先代経営者から経営を承継した後継経営者は前経営者の経営の善し悪しを身近で見てきたり、もしくは経営環境が変化したりしたことで、前経営者の経営を変えていくことがある。今回の事例研究では、前経営者が示した経営理念を変えずに経営を承継している企業が多かった。一方で、前経営者の経営理念や経営手法を変えている北海道オフィス・マシン、電制、A社の例も見られる。

後継経営者が経営理念や経営手法を大きく変えている、もしくは変えざるを得ない場合は、企業を取り巻く経営環境が大きく変化しており、環境適応を十分できていない企業を再建しようとしたり、成長させようとしたりしているためである。今回、調査をした企業に関して経営理念を変えている企業は多くはない。経営手法を大きく変えている企業に関して活動する市場、ビジネスモデルといった経営戦略、業務システム、財務方針、組織文化、社名等を変えている企業が多かった。

創業経営者の下で発展した企業の経営を変革する場合、経営者の交代を機に行うのが人心を一新しやすい。

同族経営を継続していくのか、非同族へ開かれた経営統治にしていくのか、創業者は大きな判断を迫られるが、後継経営者では創業者の同族（非血族も含む）か、非同族かという分類もできる。今回の調査では非同族の後継経営者は、牧野アイビック社長、田上電制社長、DCM ホールディングス傘下の長太赤平オーキッド社長と少なかった。また、同族以外から後継者を指名することを明言している経営者として、神野北海道オフィス・マシン社長と朴谷札幌興業社長がいる。

中小企業の場合、企業の株式を創業メンバーが保有し、特に創業経営者が企業を資産と考え、遺産相続などでその同族へ譲渡することが多い。また、中小企業の経営者は企業の債務を個人保証することも多い。その結果、企業の所有と経営を分離しづらくなり、企業の事情に詳しく、株式を遺産相続等で受け継ぐ、創業者の同族を企業の後継者にするのが有力な選択しになりやすい。小林酒造や札幌拓殖倉庫のように、時代が大きく変化する中で100年を超え

る歴史を持つ企業を見ると、同族経営の強さを知ることができる。

同族へ経営権を承継している企業では非同族経営よりも同族経営の方がより良い成果をあげられると判断している創業者等が多かったからであるが、その理由を突き詰めると、単独か共同かといった創業時の経営の構造、経営者選びに関する社内外への納得性、所有と経営の一致によるリーダーシップ、といった理由が考えられる。同族経営が多い中小企業で、経営者が同族者を後継者にする場合でも、異なる感性や能力を求めている例もあった。例えば、池田池田食品社長や板垣いたがき社長は主要ターゲット顧客に近い視点や、現経営者とは異なる感性と能力を持ちながらも、経営理念を継承していくことができる娘を後継者として考えている。環境変化が激しい時代において、企業組織の陳腐化を防ぐために、新しい視点や感性を持った経営者を選ぶ重要性を経営者が認識しているのであろう。

反面、企業経営の厳しさを知る経営者ゆえに、同族の中に企業経営をできる能力を有している人間がいなければ、同族以外から経営者を選ぶ。大手企業の傘下である赤平オーキッドは第三セクターとして設立された出自と資本の論理から、非同族による経営承継を行っている。創業メンバーとその同族が株主になっている企業では、牧野アイビック社長と田上電制社長のよう先代経営者が社員の中から優秀な社員の能力を認め、経営を任せることが多い。

③経営者と経営理念

経営者、特に創業者の価値観は経営理念として組織をまとめ、目的を共有するために重要な手段であるということが聞き取り調査の中で理解できた。聞き取り調査をしたクリプトン・フューチャー・メディア、北一食品、ワコオ工業、北海道オフィス・マシンをはじめとした多くの企業は、経営理念の価値観や共感を重視し、社員の考えや行動のベクトルを合わせようとしていた。経営理念に関しては、ワコオ工業の「1000 年続く会社」、北海道オフィス・マシンの「子供や孫を入社させたい会社」といったように、持続可能な経営を目標として掲げ、その実現へ共感を高めている。

また、社員の動機づけを重視した経営理念を多くの企業が掲げているが、それは組織力が弱く、社員個人の力を十分に引き出す必要があったり、社員と顧客とのより近い距離を創り上げたいという経営者の想いであつたりするのであろう。代表的例をいくつか挙げる。池田食品は複数存在していた経営理念を社員が十分共有し切れなかったため、「笑顔の

職人たれ！」という経営理念に一本化し、社員や顧客と言った人を幸せにするという企業の使命と理念を示していた。また、札幌興業の「職人気質の会社」、電制や江別製粉の「わくわくする会社」といったように、経営理念から醸成される組織文化を具体的目標として示し、社員と共に望ましい組織文化の醸成を図ろうとする企業もあった。和田ワコオ工業社長は同社の経営理念から明るく、オープンな組織文化を醸成するため、社員への情報開示、社員による顧客へのおもてなしを徹底している。

一方で、組織改革をしたり、新しい経営戦略へ転換しようとしたりするために、経営理念を変えた企業もある。創業者の経営理念と制度を大胆に変えること組織改革をしている北海道オフィス・マシン、役所的な価値観が支配した第三セクターから民間経営の価値観へ変えて経営再建をした赤平オーキッド、売上重視からものづくりを重視する組織文化へ変えた小林酒造がある。

経営理念で新しいビジョンや経営戦略を顧客に知らしめ、事業環境と組織を変えようとしている企業も存在した。シズナイロゴスはサード・パーティー・ロジスティクスという製造業の価値連鎖の一部を担い、新しい付加価値を創出するビジョンと経営戦略を顧客へ訴えるために、経営理念を変えた。池田食品はオーソドックスな豆菓子から創作豆菓子へ市場における競争ポジションを変更するために、経営理念を変更した。江別製粉は大量製粉から少量製粉を可能にする機械システムを開発したことで、新しい経営理念を打ち出し、ニッチ市場を開発した。

こうした事例から経営理念が組織や社員の統合と行動基準として重要であることと、その経営理念を変えることで組織変革や市場変革を行うことが可能であると考えられる。

2 節 経営戦略に関する考察

①成功する経営戦略

本節では聞き取り調査企業の様々な経営戦略を考察する。売上の成長に関して、価値ある商材を提供し、営業での競争力を高めることが重要であることを理解できる。価値ある商材が競合商材に対して意味ある差別化に成功し、市場を創造したり、商材のブランド力を高めたりすることが企業へ競争力をもたらす。市場を創造し、先行者の優位を得ている間に、知名度向上、顧客との関係の強化、資金回収を図り、この循環を繰り返すことで成長していく。一方、営業の競争力に関しては、流通での競争力の向上、地域特化で支配力の強化、企業のブランド力の

向上を図っていく。

経営資源の制約から多角化をしづらい中小企業は専門化する傾向を持ち、専門を前提に成長を志向すれば競争戦略が重要になる。特に競争の幅を狭く取り、集中してコスト・リーダーシップを追求するか、差別化を追求するかである。そうしたコスト集中や差別化集中の原動力になるのが企業の中核能力になる。クリプトン・フューチャー・メディアの中核能力は音の創造であり、音に関わる商材の幅を広げつつ音の創造の中核能力を高めている。経営者が成長を志向する場合、企業を発展させていくための戦略が必要である。その成長戦略も中核能力をうまく活用できるような成長が望ましい。本節では競争戦略と成長戦略を中心に考察をしていく。

②競争戦略

企業が制約された経営資源を使用し、競争優位を構築するためには、Porter の理論によれば、使用する経営資源自体の競争力を高め、低コスト優位か差別化優位という市場や業界における優越的地位を獲得しなければならない。競争戦略の幅を絞り込む集中戦略もあるが、聞き取り調査を行った企業の場合、集中戦略が基本にある。その集中した業務分野や市場セグメントで低コストか差別化かのどちらかを重視している例が多いものの、低コストと差別化の両方を追求し、実現している企業もあった。

今回、聞き取り調査をした企業の中で低コスト優位を追求している代表的企業なのが、赤平オーキッドとクリーンリバーである。同じような商材をより低いコストで提供できることで、競合する商材と比較して低価格にして売上を増やすか、似たような価格で販売してもより多くの利益をあげられるメリットがある。規模の経済を追求し難い中小企業ではなかなか難しい戦略ではあるが、前述した集中戦略により特定業務分野・製品・市場等において規模の経済の獲得、垂直統合により価値連鎖全体での低コスト化、技術革新・生産革新・販売革新により抜本的な低コスト化を可能にできる。

赤平オーキッドは胡蝶蘭の大量生産とホームマックでの大量販売による規模の経済を得て、胡蝶蘭の低コスト生産を可能にした。第三セクター時代は冬場の燃料代がコストをかさ上げしていたが、補助金で太陽光発電設備を導入して燃料代を引き下げる努力をしている。マンションの企画販売を行うクリーンリバーはこれまで本州進出の機会もあったが、会社の身の丈を考え、北海道、その中でも人口が集中している札幌市内でマンション開発を行っている。営業地域を絞り込むことで、営業拠点を持たなくてす

み、管理費用を抑えられる。広告宣伝も札幌圏に集中できて知名度を高められるといったメリットを享受している。また、クリーンリバーは自社で販売したマンションの管理も行っており、管理人員の活用を考えると、管理するマンションが札幌市内に集中している方が効率は良い。クリーンリバーは企画、販売だけでなく販売したマンションの管理事業をも手がけることで、相乗効果により効率良く収益を上げるビジネスモデルを確立している。

競合する商材と顧客にとって意味ある差別化を追求する競争戦略は、経営資源が十分でない中小企業にとって価格競争や値下げ要求を回避したり、顧客の指名買いを獲得したり、より高い価格で売ったりする等のメリットが多い。差別化はランチェスター戦略における弱者の位置づけの企業や中小企業の基本的競争戦略であり、その成果は付加価値の向上による収益性改善、ニッチ市場での高いシェア、究極的にはオンリーワンという顧客からの忠誠心の獲得をもたらしてくれる。

既存の商材、店、ビジネスで差別化に成功し、高付加価値化を達成している企業に秀岳荘、セイコーマート、ハウジング山地がある。秀岳荘は山岳専門プロショップとしての出自から、登山ブームやアウトドアブームの繰り返しの中で他企業が参入しても、店員の豊富な知識による顧客との信頼関係から差別化に成功し、安売り競争に巻き込まれない独自のポジションで道内アウトドア小売業界を勝ち残っている。ハウジング山地は他業界で成功しているフランチャイズ・ビジネスを住宅産業に持ち込み、その独自のビジネスモデルにより他の住宅産業とは異なった収益構造を得ることに成功した。水力発電のダムのシステムを開発、販売している電制は北海道立工業試験場との共同で従来の製品より優れた電気式人工喉頭を世界で初めて開発、販売して、小さな市場であるが一躍トップへ躍り出た。ハウジング・オペレーション・アーキテクツは木材の確保から製材、設計、住宅建築、販売まで、価値連鎖の全てをグループ内で行うため、行政、公的研究機関、森林組合と広範なネットワークを持ち、それが顧客へ信頼と持続可能な経営の環境をもたらす一方、伝統的な様式美に加えたモダンな建築により差別化し、高付加価値の注文住宅を提供している。北一食品は高級食材を使い、高付加価値化を追求することで、安価を売り物にしている本州から道内市場へ参入した大手回転寿司チェーン店に対して差別化を図れている。レーザーシステムは高度な技術を使い、半導体製造装置メーカーへ深く食い込む営業を行い、そこ

で知り得たニーズを充足できる製品を提供することで、世界で数社しかない競合企業に対して差別化を図っている。

企業が差別化に成功し、その差別化に追従できる企業がないか、少なればオンリーワン企業の地位を得られる。家族葬という新コンセプトで新しい葬儀市場を開拓したエポック・ジャパンの創業に関わった嶋崎元社長が設立し、札幌市内でファミリーを展開している企業 GEN は、現在は家族葬を行う企業も増えてきたものの、当初は家族葬のオンリーワン企業として成長し、未だにそのパイオニアとして知名度は高い。ワコオ工業はこれまで建設会社や機械メーカーが行っていた安全弁、バルブ、ポンプのメンテナンスを専門に請け負う、北海道ではそれまでになかったビジネスモデルで差別化に成功し、道内唯一のバルブメンテナンス専門企業としての地位を揺るがないものになっている。電制の主力事業は水力発電ダムの制御システムの開発と販売であるが、電制の創業者である小池田克弘社長が北海道電力にかつて勤務していたこともあり、現場のニーズを熟知し、そのニーズを解決できる技術力を持っていた。その結果、他社の競合システム以上のシステムを開発できたので、電制のシステムが北海道電力に採用される。一度採用されると改善点もわかり、より北海道電力が必要とするシステムを作り上げられるという好循環を生み、電制は北海道電力にとって水力発電ダムの制御システムに関してオンリーワン企業になった。

顧客と自社の価値連鎖を連結し、オンリーワンの状況を創り上げている企業もある。アニメ声優の声で音楽を制作できるソフト「初音ミク」を使ってユーザーが自ら様々な創作活動に利用してくれたことで次々と新規の需要を生み出し、クリプトン・フューチャー・メディアはボーカロイド・ソフトのオンリーワン企業として世界的にファンを獲得できた。江別製粉は F-SHIP という従来よりも小ロットで小麦を製粉できるシステムを開発することで、従来、量が少なく、単独で製粉をしえなかった小規模の農協やブランド化したい農業生産者から受注することができるようになった。それにより、新しい顧客とその市場を創出すると共に、大手製粉会社が製粉効率の低下を嫌ってこのニッチ市場へ参入しないため、オンリーワンの地位を守ることができている。シズナイロゴスは海外で話題になっていたサード・パーティー・ロジスティクスに集中し、道内で唯一のサード・パーティー・ロジスティクス事業者として荷主企業の業務に深く食い込むことで成長を遂げた。

聞き取り調査をした企業はそれぞれ低コスト戦略と差別化戦略を両立しようとしながらもどちらかの志向が強くなるが、セイコーマート、テスク、ベル食品のように低コスト戦略と差別化戦略を上手に両立している企業もある。

製造へ垂直的多角化をし、大量販売を可能とするコンビニエンスストアと製造子会社を連動させ、独自で安価な PB 商品を提供する低コスト優位を追求するのがセイコーマートである。セイコーマートは商品企画の段階からグループ内の製造機能と小売機能を連動させることで効率を追求し、大量発注と大量販売による規模の経済も得ている。また、コンビニエンスストア本部としてはチェーン店との物流が重要であるが、セイコーマートは北海道と北関東と営業地域を限定し、その中で効率的な物流ネットワークを築き、コストを抑制している。その一方で、セイコーマートは北海道全道で店舗展開して他のコンビニエンスストアのチェーン店以上に存在感を高め、独自の商品政策で、セイコーマートだからこそ来店してもらえ地域密着コンビニという差別化された地位を獲得している。

テスクは従来の内断熱工法に比べエネルギー効率が高い外断熱「ハイパール工法」により、内断熱工法へは差別化を図る一方、外断熱工法の中では低コスト優位を確立している。外断熱工法は内断熱工法に対するメリットを認識されているものの、工事費が高くなってしまふ。そのため、技術的優位性の割にはビルや家屋の建設の際に採用されていない。テスクは新しい外断熱「ハイパール工法」の技術開発による工事費削減を達成し、他社の外断熱工法に比較して低価格を、内断熱工法の工事費に近づけることに成功した。その結果、テスクは売上を増やすことに成功している。

ベル食品の生産、卸売りしている製品は業務向けの小袋のパッケージ製品と、個人消費者向けの製品に大別される。前者に関しては大量の注文を受けるが、低価格を求められるため、大量生産による規模の経済を活かし、広告などをせずに低コストを追求する。一方、個人消費者向け製品は原材料、味、宣伝などで他社と差別化を図り、高付加価値製品として販売する。業務向け製品で確立された低コスト優位は個人消費者向け製品のコスト低減にも貢献し、個人消費者向け製品で確立したブランド力は業務向け製品の営業をしやすくする。ベル食品は製品により、低コストと差別化を使い分けつつ、企業全体の低コスト優位と差別化優位の底上げを行っている。

③成長戦略

聞き取り調査をした企業は企業を取り巻く環境の変化に適応し、ある企業は成長を求め、別の企業は規模の成長を積極的には目指さず、現状維持でよいと割り切っていた。後者の代表では中級者以上のアウトドア愛好家を対象にした店作りをしている秀岳荘が、ブランド価値を損ねかねない野放図の成長戦略に対して消極的であった。札幌興業はある一定規模まで成長すると、その後は機材の稼働と財務に関して最も効率良く経営できる規模に押さえ、手堅く利益をあげていた。A社や小林酒造は思い切って事業を整理して規模を縮小した。

本項ではまず、成長戦略に関して考察していく。成長戦略の枠組みとして一般的なアンゾフの成長ベクトルで言えば、市場浸透戦略、事業開発戦略、市場開発戦略、多角化戦略の4つの戦略がある。創業時は単一の事業から出発し、市場浸透戦略で競争力を高め、その後、いっそうの成長を目指して事業開発、市場開発、多角化をするというのが多くの企業が成長するプロセスである。

市場浸透戦略を採用している代表的企業は、札幌市内でのマンション物件開発販売に特化しているクリーンリバーである。クリーンリバーは地域とビジネスモデルを確立すると、時代の変化と共に浮き沈みはあるものの一貫して札幌市内におけるマンション市場でのシェアを拡大する戦略を実行してきた。札幌興業もビル等の大型施設の建設件数が増え、多い道央圏を中心に建設揚重業を行い、バブル経済期に安定した成長を遂げた。そして、効率の良い体制を創り上げ、安定した経営と良好な財務体質を達成できるようになった後は、市場浸透戦略で企業の規模をむやみに拡大しないようにしている。扱う商材は時代と共に大きく変化したが、企業のオフィスにおける多様な課題を解決するビジネスに特化してきたのは、北海道オフィス・マシンである。池田食品は創業以来お菓子市場で豆菓子を中心に生産、卸売してきた。ベル食品はジンギスカンのたれというヒット商品により市場を創出し、以来焼き肉のたれを生産、卸売をしてきた。池田食品もベル食品も多様な商材を投入してきたが、生産と卸売の方法は変わらない。したがって卸売をする取引先の拡大が成長の鍵になる。ベル食品は日本たばこ産業と資本提携することで、その強力な全国の販売ネットワークを活用できるようになったが、M&A(合併と買収)や提携は同社の市場浸透戦略と連動することで効果が高くなると考える。赤平オーキッドは胡蝶蘭の生産と出荷は変わらないものの、出荷先を価格が不安

定な花卉卸売市場だけでなく親会社になったホームックを加えることで、安定した売上と利益を期待できるようになった。空知単板工業は高度な加工技術でフロー材を生産し、建材メーカーへ販売し、販売先を増やすことで成長している。テスクは独自技術である外断熱「ハイパール工法」と営業力により、ビルやマンションの新築時に同社を選んでもらい、売上を増やそうとしている。一方、同社の工法を売り込むフランチャイズ企業を増やすことにより成長を図る。市場浸透戦略はターゲットとする市場自体が存在し、著しく低収益でなければ、経営資源が不足がちな中小企業の定石の戦略である。

市場浸透戦略を行うものの市場そのものが頭打ちになると、また、いっそうの成長を目指そうとすると、企業は事業開発戦略、市場開発戦略、多角化戦略を実行していくことになる。事業開発戦略は既存の顧客に対して新たな事業により製品を提供していく戦略である。店頭掲示物にラミネート加工を施し、小売業やサービス業の店へ売り込んできたホクラミは、ラミネート加工品の売上が減少することに対応して景品や販売促進品を開発し、既存の顧客に売り込み成長を遂げた。ハウジング山は住宅フランチャイズ・ビジネスを中核に、フランチャイズ加盟企業向けの様々な商材を開発し、新事業を担う子会社を設立することで、グループ全体で多様な事業を展開している。企業向けの倉庫事業専業から、鉄道の拡幅に伴う倉庫移転を機会にビルの賃貸事業へ進出し、倉庫事業と同じビジネスモデルで成功したのは札幌拓殖倉庫である。商材レベルでの開発は比較的容易であるものの、既存の生産技術や営業ノウハウとは異なったりする新事業の開発は、既に参入している市場や既存顧客へ売り込むにせよ、成功へのハードルは高くなる。

市場開発戦略で多いのは、地域展開を拡大する戦略である。例えば、空気清浄機を販売するアモウは競争が激しいものの、市場の天井が見えていた北海道だけでなく、市場規模が大きい首都圏市場へも進出している。N社も道内市場への危機感から、思い切って首都圏市場へ進出した。ハウジング・オペレーション・アーキテクツは道内だけではなく、富裕層の多い首都圏に加え、古民家に関心を持つ消費者が多い京都へも進出している。いたがきは本社工場がある赤平市での直営店販売から、高額な鞆を購入できる消費者が多い札幌市、東京都港区、京都市へ店舗を出店すると共に、ネット通販を行っている。ワコオ工業は高度なバルブメンテナンス技術が評価され、北海道からフィリピンへ進出した。シズナイロ

ゴスは札幌営業所の売上比率が高くなったため、本社自体を移転し、サード・パーティー・ロジスティクスと呼ばれる新しいビジネスモデルで道内の物流業においてオンリーワンになり、成長を続けている。GEN は静内町で葬儀業を営んでいたが、人口が多い札幌へ移転し、家族葬という新しいコンセプトの葬儀で差別化に成功した。営業地域を拡大することでの費用は増加するものの、競争力を持った商材でより大きな売上を期待できる地域へ進出するのは、営業力に自信のある企業にとっては選択しやすい戦略であろう。また、地域展開の拡大ではなく、江別製粉のように少量ロットの製粉設備を開発することで、従来顧客になってくれなかった小規模な取引先の市場を開拓し、業界内における差別化された地位を得た事例もある。

新事業を開発し、新市場へ参入する多角化戦略はなかなか困難であるが、チャレンジしている企業もある。アイビックは卸売企業として取り扱う商材を変え、釣具卸売では道内 No. 1 企業になるものの、食品加工業へ参入し、異なった顧客を開拓した。輸入したり自社制作したりした効果音を放送局などの法人顧客へ販売するビジネスモデルをもって創業されたクリプトン・フューチャー・メディアは、その効果音を活用して着メロを制作することで B to C (対個人顧客ビジネス) の新市場を開拓した。さらには効果音の一種である人間の声で音楽制作をできるボーカロイド・ソフトの開発、販売によりマニア市場の鉱脈を掘り当て、同社は大きな成長を遂げた。外食産業において川上の食材の卸売も手がけ、多様な業態の店舗を展開し、また、札幌圏での店舗出店など地域展開をしている北一食品も、激しい競争の外食産業で生き残るために多角化には熱心な企業である。土谷特殊農機具製作所は酪農家向けのミルク缶の生産販売から始まり、酪農家が必要とする多様な設備建設といった新事業を海外企業との提携により得たノウハウや商材を活用して展開し、現在では培った建設技術を活かしてカーリング場の建設までも手がけている。白井鋳鉄工業はマンホールの生産で企業成長をしてきたものの、公共事業費の削減で売上が減少したため、培ってきた鋳鉄技術を活かして音楽用鉄製スピーカーやジギスカン用鍋を生産し、B to C ビジネスへ新事業で参入した。電制は技術者のやる気と制御に関わる技術を活かし、本業の制御システムとは異なる人工喉頭機器を B to C ビジネスで行う。人工喉頭の事業の売上は小さいものの、社員の活性化と社名の知名度向上には効果が大きいようである。

成長戦略の中でも事業開発戦略と多角化戦略を実行する際に、企業内で事業部などを新設して行う企業もある一方、子会社を設立し、グループ経営により成長していく戦略も見られた。グループ経営ではハウジング山地が代表的で、連邦経営を標榜し、新規事業を提案した社員を子会社の経営者にする制度がある。その制度があることで新規事業を行いたいという社員の動機づけをすると共に、新しい経営者の育成と新事業での成長も図れる。ハウジング山地と子会社は資本と業務で密接に関係するものの、子会社が事業展開することで会社の事業部で行うよりも、より自律的な事業展開を行うことも可能である。子会社が自律的に事業を行うことで思ってもみないような革新や新しい成長に結びつくかもしれない。

こうした成長戦略を成功させるには、顧客の必要性（ニーズ）と欲求（ウォンツ）を充足できる商材の獲得、自社の経営資源と能力の活用、事業間や市場間の相乗効果創出を追求する経営が求められる。自社にそうした商材、経営資源や能力が十分になれば、土谷特殊農機具製作所のように、業務提携で他社のノウハウ、技術、商材を獲得し、経営資源の不足を補い、事業展開の時間を短縮する戦略も有効である。

④企業の再生戦略

多くの企業が成長を志向する一方、経営資源の制約や経済環境にあった経営をするために、あえて成長ではなく、事業の再編を行い、事業規模を縮小した企業もある。また、社員のやる気が低下したり、企業内部の課題が多くなったりしたため、組織改革を実行した企業もある。そこで、現状を打開するため、再生戦略を推進した企業もいくつか紹介する。

公共事業の削減による市場規模の縮小と競争の激化から、A社は公共事業市場への依存度を低下させ、社員数を減らし、必要最低限の企業体制での生き残りを選択した。また、小林酒造は日本酒離れから市場が縮小したことに対応し、全道での営業展開を止めて日帰り圏内の酒店や小売店に顧客を限定した。小林酒造は全道展開を止めたことで一時的には企業の規模は縮小したが、特徴ある日本酒を開発、販売することで顧客に選ばれる日本酒造りをし、加えて日本酒を活かした飲食店を開業するなど、再度、成長を志向している。

このような事業を再編したり、営業地域を縮小したりする縮小戦略は、後ろ向きに捉えられることがあるため、経営者は取りたがらない傾向にある。しかし、経済環境が厳しい時代には、あえて捨てるものは捨て、選択と集中を行い、身の丈に合った企業

規模にして経営を強化する再生戦略も必要であると考え。

市場のような外部環境だけではなく、企業の内部環境に課題を抱えている企業も再生戦略が必要になる。北海道オフィス・マシンの創業経営者がカリスマ的リーダーシップで同社を成長に導いたため、社員の自律性が低下し、社員同士が協力し合って仕事をする事も少なくなった。また、同社の売上が伸びず、費用支出が増加したことで財務状況も悪化していた。そこで、創業者から経営を承継した神野社長が同社を再生するため、経営理念と制度を見直し、組織改革を推進している。その成果が徐々に出てきており、組織文化も変わり、社員が自律的に仕事へ挑戦するようになって、組織の活力が再生されてきている。その活力を新たな成長の原動力にしている。クリーンリバーは古川一弘社長が就任直後、組織を引き締め、より積極的な営業による新たな成長を目指した。古川社長の新しい経営方針に合わない社員は辞めていき、その一方で古川社長の経営方針に共感した、同業他社の優秀な社員を採用し、少数精鋭への社内改革を行った。

企業組織は放っておくと、慣性が働き、革新が生じにくくなったり、社員の挑戦意欲が減退して過去の延長で仕事を進めようとしたりする。それが企業の経営環境不適應を生じさせ、企業の業績を悪化させることもある。そうした悪い状況を変えられるのは、経営者のリーダーシップによる組織再生である。経営者は社員へ意識改革を促し、新しいビジョンを提示することで動機づけを図り、成果をあげていくことで組織を再生していく。このような企業を再生していく、変革のリーダーシップは、変化が著しい環境で事業を行う企業には不可欠である。

⑤ブランド戦略

中小企業でもブランドを創り上げたり、既存のブランド価値を向上したりすることでメリットを受けている企業も多く、今回、聞き取り調査をした企業は程度の差はあれ、ブランド化に成功している。ブランドづくりは製品やサービスの性能、品質、技術、デザインから企業や商材の独自かつ良好なイメージを形成し、知名度を上げ、顧客から信頼、信奉、忠誠、パートナー意識を獲得していく。

ブランド化をする場合、誰に対して、企業か、商材か、商材の基盤になっている自社の技術か、何をブランド化するかを明確にする必要がある。法人顧客を対象にしている企業のブランド戦略はどのような手法で行っているだろうか。テスクは特徴ある技術や生産方法でブランド化するため、建設会社や工

務店といった施工業者だけではなく、個人オーナーに向け、「ハイパール工法」という覚えやすい名前を付け、施工業者も使用することで工法という商材のブランド化に成功した。江別製粉は少量ロットの製粉設備と方法を F-SHIP と名付け、農協や農業生産者へ売り込んでいるが、「ハルユタカ」という幻の小麦の復活による地域振興へ貢献した江別製粉の実績から、企業ブランドの知名度が上がっている。電制は北海道電力等の大企業向けのシステム販売しか行っていなかったが、個人向けの人工喉頭を開発、販売することで社名の知名度が向上している。臼井鋳鉄工業もマンホールメーカーで行政や事業者にしかな知られていなかったが、同社の鋳鉄技術を活かしたユニークな鉄製のスピーカーを発売することでマスコミにも取り上げられ、知名度を一気に広げた。

個人消費者向けのブランド化ではベル食品、池田食品、小林酒造、いたがき、秀岳荘、クリプトン・フューチャー・メディア、北一食品などが代表的事例である。

個人消費者向けのビジネスを行っている企業のブランド戦略はどう行っているか。小林酒造は独自商品を販売し、マスコミなどに取り上げてもらい、知名度を高めて売上ににつなげている。いたがきは板垣社長の人脈により有名人に同社の鞆を使用してもらって、マスコミなどで取り上げてもらう方法も採っている。最近ではファッション雑誌に取り上げてもらい、女性客を増やしている。ベル食品は前身の会社時代に「成吉思汗たれ」というヒット商品で道内における商材の知名度を上げ、近年では北海道出身の人気タレントを起用した広告宣伝をテレビで流し、社名を全国的に知らしめることができた。テレビ広告に関しては広告料が高いため、中小企業では手が出にくい。池田食品は節分の日が近い時期を中心にテレビ広告を行い、少ないテレビ広告料支出で豆菓子なら池田食品というイメージを消費者へ持ってもらおうようにしていると考えられる。秀岳荘は社名と店舗名が同一なので、社名と店の知名度が共に高いので、ブランディングをする費用対効果は高いであろう。

一方、社名ではなく商材や事業のブランド化に成功している企業もある。クリプトン・フューチャー・メディアは発売している「初音ミク」というボーカロイド・ソフトを熱心なユーザーの力の恩恵もあって商材のブランド化に成功した。その手法に関してクリプトン・フューチャー・メディアはボーカロイド・ソフトの「初音ミク」に関する著作権の二次使用を寛容にし、マニアが You Tube やニコニコ動画

に初音ミクを使った動画を公開することを認め、爆発的な口コミを創出し、大ヒットにつなげた。北一食品は社名よりも回転寿司店の「トリトン」という事業ブランドが消費者の目にとまることで、有名になっている。GEN は全国的に知名度のあるエポック・ジャパンの家族葬ブランド「ファミリー」というサービスのブランドの方を前面に出すブランド戦略を採用している。

3 節 経営管理に関する考察

①人的資源管理

人的資源管理に関する経営者からの聞き取り調査では事業内容によって求める人材像が異なり、それに合わせた人材育成の方法が取られている。そして、組織目的の達成のため、社員の力を十分に引き出そうと、社員がやる気になれる仕事そのものの内容、制度、職場環境等を作っていく、仕事の対価により動機づけを図っていくという、人的資源管理の手法を多くの経営者から聞かれた。

聞き取り調査を行った企業は、社員が付加価値を産むビジネスを行っているため、社員は重要な資産として捉えていた。しかし、企業の事業内容により、求める人材像が異なっていた。ベンチャー企業であるレーザーシステムは半導体製造装置メーカーの現場へ入って顧客企業の技術者からニーズを聞き出せる営業力、そしてニーズを充足するような製品やシステムを作り上げられる技術力を持った人材を求めている。フィリピンに子会社を持ち、全社員にパスポートを持たせているワコオ工業、アジアの物産展へ出展する池田食品、海外メーカーと取引や提携を行っている土谷特殊農機具製作所は海外でビジネスをできる人材を求めている。GEN は葬儀業界の既存の考えややり方に慣れ親しんだ経験者ではなく、葬儀業界の未経験者を採用し、他業界の知恵も取り入れて新しいコンセプトの家族葬を展開している。クリプトン・フューチャー・メディアの中核能力は音の創造ゆえに、音楽好きや音への鋭い感性の持ち主を採用している。求める人材はその企業の経営戦略と密接に関係している。

中小企業は大企業と比較して知名度などが劣り、欲しい人材を採用しにくいという問題がある。そのため、既存の社員の能力開発や動機づけを工夫しなくてはならない。人材育成の中心は職場内での OJT (On the Job Training) である。上司や先輩からの指導、幅の広い仕事や難易度の高い仕事の委任、権限の委譲で社員の能力を引き出している。秀岳荘は社員一人一人に売り場を任せ、任せられた売り場で

の販売計画を立てさせ、商材の仕入れ、販売促進、販売を一貫して行わせることで、自律的な社員を育成している。ワコオ工業は管理や業務のしっかりとしたマニュアルを作り、そのマニュアルに従って社員一人一人が目標を設定し、目標達成をしていくことで、企業全体の成果の向上へつなげるようにしている。また、新入社員に会社のブログを書かせることで、ワコオ工業を代表して情報を発信してもらい、会社のことをいろいろ考えさせ、会社の一員としての意識付けを図っている。ワコオ工業の社員は会社への貢献だけではなく、社会の一員としての意識付けをするため、社会貢献活動を奨励している。北海道オフィス・マシンは社員をメーカー主催による代理店の全国コンテストへ出場させ、社内外の同業者との競争により能力開発の機会を提供している。物流業では社員に交通事故を起こさせないことが重要であるが、シズナイロギスでは制限速度を守らせるためのコンプライアンス手当を付け、それに違反すると手当を減らすということで安全教育を強化している。池田食品はこれまでの経験を元にルールブックを作り、社員に対してそのハウスルールを基にしっかり行動していくように求めている。

職場から離れた Off JT (Off the Job Training) の研修に関しては、朴谷札幌興業社長は管理職社員向けの社内勉強会を行い、次世代のリーダー育成を行っている。また、北海道中小企業家同友会の合同研修や同友会大学へ送り、他社社員と交流をさせながら鍛えている企業もある。

聞き取り調査を行った多くの企業では成果と直結する、従業員のやる気を高める仕組みがあった。クリプトン・フューチャー・メディアでは社員の意向を聞いて、やりたい仕事を与えるようにし、初音ミクのようなマニア層をも満足させる製品の開発に成功している。秀岳荘では一つの売り場を社員に任せ、商材の仕入れ、販売促進、販売を一貫して行わせ、社員のやる気を引き出す一方、豊富な商材への知識を持った社員が顧客との密接な関係を築いている。ハウジング山地では「100 人の社長づくり」に代表されるように、意欲ある社員が事業計画を立て、成功しそうな事業計画であればその計画を立案した社員のために子会社を設立し、その社員に経営させることを制度化している。アイビックでは能力給を導入し、しっかり働いている社員に厚く報いるようにしつつ、社員が望めば株主になれる制度を有し、社員が株主として会社の経営をチェックできる。一方、アイビックは仕事だけではなく、社員の私生活も重視し、有給休暇 100%消化を打ち出している。

②生産管理

聞き取り調査を行った企業はものを作る、サービスを産む、その過程において品質を高める努力、生産性を上げる努力、顧客ニーズに合わせた柔軟な生産を行う努力していた。そのために製造業では生産管理、非製造業ではサービス品質管理を行っている企業も多かった。人的な技術で高度な生産、加工、建設を行っているのが白井鋳鉄工業、ハウジング・オペレーション・アーキテクツ、いたがきなどである。いたがきは靴職人である板垣社長の加工技術を社員が継承し、同じように靴を生産するため、靴の生産工程を分け、それぞれの工程での加工技術を高める方法を採用している。池田食品は社員全員を品質管理室に所属させ、品質に対して全員が責任を持つことで、品質に対する意識を向上させている。

一方、外部機関が監査し、認証、認定する規格や格付け等を自社の生産管理等に活かしている企業もある。電制、ワコオ工業、札幌興業は品質マネジメントに関する ISO9000 の認証を、ベル食品は食品の生産、流通、販売に携わる企業の管理に関する ISO22000 の認証を受けている。北海道オフィス・マシンは企業の ICT 化の支援も行っているため、情報セキュリティに関する ISO27000 の認証を受けている。空知単板工業は JAS 認定工場に認定されている。こうした規格や格付けのような信頼性のある、客観的な評価を受けることで、生産や生産を支える社内体制の信頼性をアピールし、新規の取引をしやすくしている。また、取引先が品質を担保するために、納入取引業者へそのような規格や格付けを要求することもある。しかし、規格や格付けを受けるための監査、認証、認定に伴う社内業務と費用が発生するので、メリットと負担のバランスを考えて規格や格付けを受けないとならない。中小企業の場合、相対的に負担が重くなるため、規格や格付けを取得しない企業がより多い現状である。

経営戦略との関連では、生産機能を自社内に持つか、委託等で外部に任せるかの判断がある。空知単板工業やクリプトン・フューチャー・メディアは品質管理しやすい、社内の創造力を持った社員を活用する、付加価値の取り込みたいことから社内で一貫生産する体制にしている。一方、アモウは生産や建設を外部の取引先企業へ任せている。中小企業は限られた経営資源を有効活用し、競争力を向上させるため、特化集中する戦略は定石である。アモウの中核的能力は研究開発なので、生産や建設を外部の取引先企業へ任せ、自社は得意分野に集中している。こうした生産機能を外部化する場合、顧客からの品

質要求は最終販売者に向けられるため、当然ながら納入や引き渡し時には検品や検査がきわめて重要になる。

③財務管理

経済活動を行うためには資金が必要であり、資本金が小さい中小企業の場合、事業活動を行うための資金調達は悩みの種である。事業活動がうまくいき、内部留保を積み増して、内部留保の範囲内で支出していくことが理想であるが、そのための日々の経営における資金支出と資金回収のキャッシュフローの管理は安定経営のためには重要になる。札幌拓殖倉庫は最初の倉庫建設で一時的な投資資金が必要とされたが、その後は賃貸料という安定した収入を得て、それを内部留保し次の建設投資へ振り向けるような循環を生み出す財務戦略である。しかし、内部留保ではまかなえない投資支出や費用支出が生じたときには、金融機関からの借入、私募債発行での借入、出資の受け入れを行わなくてはならない。それでは聞き取り調査企業が資金の確保を行うために、どのような方法を採用しているであろうか。

土谷特殊農機具製作所、アイビック、秀岳荘は過去に手形取引や掛け売りをし、仕入れがうまくいかなかったり、資金回収がうまくいかなかったりして企業が厳しい状況に追い込まれた経験から、現金決済に徹している。秀岳荘やアイビックでは商品の仕入れを現金取引へ変えることで取引先の信用も高まり、商品の仕入れがよりうまくいくようになるメリットがあった。土谷特殊農機具製作所では原材料や機器を仕入れるときに前金や現金決済をすることで、海外企業との提携や取引で信頼を培えた。一方、秀岳荘は馴染みの客への掛け売りが多く、それが同社の財務を悪化させたことから、掛け売りを止めた。それで売上が一時的に減少したものの、資金回収も早くなるメリットの方が大きかったそうである。

資金調達が必要になった場合、非上場企業の中小企業では金融機関からの借入の間接金融が中心になるが、シズナイロゴスは複数の金融機関から借入をすることで、特定金融機関へ依存するリスクを分散している。一方、金融機関出身の朴谷社長が経営する札幌興業はメインバンクに絞込んで、メインバンクからの信用を得て、安定した資金調達を可能にしている。金融機関とのつきあい方に関して両極になる 2 社の事例を紹介したが、財務戦略は経営者の思想や企業の置かれた環境により、相違が生じる。不確実な時代においては、札幌興業のように現預金を多く持っていたり、金融機関と非常に強い信頼関係を築いていたりしなければ、資金調達法と調達先

のリスク分散をした方が良いであろう。

間接金融だけに依存せず、直接金融による資金調達をしている企業もある。レーザーシステムは高度な技術開発力と競争力のある製品が評価されベンチャー・キャピタル 10 社から、秀岳荘は道内アウトドア業界における独自の地位と競争力が評価され、東京中小企業投資育成株式会社から出資を受け入れている。レーザーシステムと GEN は将来的には上場を目指している。また、秀岳荘、レーザーシステム、ワコオ工業は私募債による資金調達を行っている。直接金融による資金調達は発行や管理の費用がかかるものの、特に資本金の充実に当てられる出資であるならば、経営の安定につながる。

④情報管理

経営に関する意思決定をするためには情報が不可欠である一方、顧客や取引先が入手する企業の情報がその企業の売上や費用へ影響を与える。そこで、意思決定に際して不確実性を減らす、新しいアイデアを得るなどを目的に情報収集を図る。また、外部から収集した情報や社内の中で生まれた情報を管理し、営業や社内管理に活用する。自社の情報を社会や顧客へ自社のメリットをもたらすように発信をし、企業の成果につなげる情報管理の重要性が高まっている。それでは聞き取り調査企業はどのような情報管理を行っているか。

情報収集源に関しては、取引先企業、各種メディア、人に大別された。神野北海道オフィス・マシン社長は仕入れ先のメーカー情報を重視している。池田池田食品社長は特定層向けの、趣味に関する専門雑誌からの情報を重視しているとのことである。多くの企業経営者が情報収集源として重視しているのは新聞などの活字メディアで、マクロ経済の動きを知るために日本経済新聞、地元情報を収集するために北海道新聞、業界内の細かい動きを把握するために北海道建設新聞をはじめとする業界紙を重宝しているとの答えが多かった。また、インターネットの普及から、インターネット上で流通している情報や SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を積極的に利用している、という臼井鋳鉄工業の臼井社長からの回答もあった。

SNS はある意味、インターネット上で人間関係から情報を交換できる道具であるが、人と直接交流して得る情報の価値や重要性を指摘した回答も多かった。それでは自社にとって価値ある情報を得られる人脈をどこで作っているか。安孫子江別製粉社長は地元の商工会議所や経済団体での交流を活かし、様々な情報を得るだけでなく、地域に広げた人脈の

人たちと一緒に江別産小麦をブランド化し、その成果が評価され、他地域の小麦の製粉も手がけている。レーザーシステムの製品の基礎技術は三沢北大教授が開発したが、半導体メーカーの社員だった土内社長は三沢教授と仕事を通じて意気投合し、三沢教授から起業を勧められた。電制の技術者は道立工業試験所の技術者と関係から、人工喉頭を共同研究し、製品化した。経営者が北海道中小企業家同友会のような経済団体や、京セラを創業した稲盛和夫氏を囲んだ勉強会の盛和塾へ参加し、人脈を得て、様々な情報交換や助言を受けている例もあった。

顧客の情報管理に関して、多くの企業で行われていると思われるが、聞き取り調査の回答の中では札幌興業の情報ファイリングが目をつけた。情報発信に関しては、本章 2 節⑤のブランド戦略でも説明したが、日常の事業活動の中で地道に情報を発信することだけではなく、自社が提供する商材が話題になる仕掛けを考え、インターネット等による口コミ創出を考えた情報発信が必要である。

⑤技術管理

技術管理は技術開発から、企業の事業活動を支える多様な技術を開発、活用、成果を高める手法である。技術の源泉は様々であるが、業界レベルで国内外の競合相手に対して技術に自信を持っている聞き取り調査企業も多かった。企業が高い技術力を得ることで、低コスト優位や差別化優位につながることも多い。したがって、技術経営や技術管理を様々なレベルで行い、企業全体の技術力を高めていく必要がある。

高い技術力はどのように開発され、蓄積され、引き継がれたのか。創業時から高い技術力を持っている企業と、創業後の事業活動で高い技術を得た企業に分かれる。ただし、前者であってもその後の事業活動の中でその技術力をいっそう高めている。高い技術力を持って創業された企業の事例として、いたがき、臼井鋳鉄工業、ハウジング・オペレーション・アーキテクツがあげられ、これらの企業の創業者が熟練した職人であった。電制、アモウ、ワコオ工業は前職で得た技術を活かして技術者が創業した。ベル食品の創業メンバーが北海道大学で研究した成果を活かして前身の会社を創業した。レーザーシステムは大学で開発された技術研究を事業化するために創業された。これらの企業は創業時から高い技術力を武器にして、技術そのものとその技術を注入されている商材でも差別化を図っている。

創業当初から高い技術力を持った企業ばかりではない。むしろ、事業活動の中で技術力を向上させて

きた企業の方が多いであろう。顧客の厳しいニーズに答えた結果、優れた建設技術である外断熱「ハイパール工法」を生み出したテスク、高度な単板生産加工技術を確立した空知単板工業、熟練した操作技術やメンテナンス技術を社員が会得している札幌興業。他の企業も事業活動の中で多様な技術を創出したり、技術を改善したりして、企業の成果へ貢献している。

技術力を高めるためには、まず、人材教育である。高い技術力を持った人材を育成しないといけない。レーザーシステムは採用時に技術的素養や資質を持った人材を採用している。今回、聞き取り調査を行った全企業が何らかの形で社内外の技術研修へ社員を参加させたり、企業や職場での技術指導をしたりしている。ワコオ工業ではメンテナンス技術もマニュアル化し、社員の技術力を一定レベル以上に高める努力をしている。同社は社員が技術向上にやる気を出すよう、技術を取得することに対して手当を与えている。

自社内の技術だけでは対応できない場合、土谷特殊農機具製作所では海外企業から技術導入を図っている。また、ベル食品のように最新技術を有する設備や ISO の厳しい標準規格を導入することで、技術力を高めている企業もある。

結びに代えて

経営理論を基にし、北海道を本社にする 30 社の聞き取り調査を行ったが、30 社は多様な業種においてそれぞれ異なる経営環境で事業を行う企業ゆえに、成功している経営の特徴も多様であった。それらの特徴から共通性を見いだすと、次のような物語でまとめられる。

創業者が強い信念と意志を持ち、前職で得た経験、技術力や営業力を活かして、戦略的に創業する。事業内容は顧客へ新しい価値を提供したり、より高いコスト対成果をもたらしたりする商材を提供する。経営者が率先垂範のリーダーシップにより社員と共に粘り強く、ぶれない経営で事業を軌道に乗せ、顧客満足を高め、収支改善の手を打っていく。そして、それらの商材やそれを提供するビジネスモデルは顧客にとって意味ある差別化がなされ、独自の地位を得て競争相手に先行できる。

企業の売上と社員が増えて、経営者がリーダーシップを執り、信念や基本戦略はぶれないものの、業務プロセス、組織構造、経営システムを整え、経営者の力量だけではなく組織力でも事業を行い、商材の品質と顧客満足を維持していけるようにする。

経営者は社員意志を組織目的達成へ向けるため、経営理念を明確にし、組織文化として定着させていく。経営者は社員育成に力を入れ、権限委譲により自律的に仕事をし、やる気のある社員を増やしていく。

経営者は企業の新たな成長を求めなければならない状況になると、市場浸透戦略、事業開発戦略、市場開発戦略、多角化戦略を構想する。どの成長戦略を選択するかは、企業の保有する経営資源と能力、既存事業との関係、ビジネス・チャンスとの適合による。経営者は経営戦略を構想し、リスクを慎重に判断し、大胆に意思決定したら、成長戦略の実行に向けて社員ヘリーダーシップを行使していく。経営資源を目的達成の優先度に合わせて、集中的に投入する。結果責任を経営者が取り、成果は社員と共に分かち合う。その成功体験が社員のやる気につながって、さらに成果をあげ、業界内での企業や商材のブランド力を向上させる。成功し続けることが組織の慣性を生み、変化する経営環境に企業が適応しづらくなる。そうした時には程度にもよるが、リスクを取ってチャレンジする新規事業を行ったり、組織改革をしたりすることで、組織を再生していく。

企業経営は上述の物語のように簡単にうまくいくわけではない。今回、聞き取り調査を行った 30 社は、それぞれの過去の歴史を振り返れば苦労して現在の企業の状況を創り出し、市場における地位を獲得している。そうした企業の経営における成功の鍵も見つけるのは難しいが、その片鱗は明らかにできたとと思う。

この共同研究は本稿で完結するわけではなく、本稿で得た知見を基に全道の中小企業へアンケート調査を行っている。そのアンケート調査を現在とりまとめ中であり、本稿とアンケート調査を基にした論文により、本研究は完結する。

謝辞

ご多忙にもかかわらず、本研究の調査にご協力いただきました 30 社の経営者や経営幹部の皆様には心より感謝致します。また、本研究のために研究資金を提供し、社員の皆様を参加させていただいた北海道建設新聞社の松木剛代表取締役社長をはじめとする経営幹部の皆様にも御礼申し上げます。

(かわにし く にひと 経営学 北海道建設新聞中小企業研究会)