

#### IV-3. 研究成果, 各種メディアへの寄稿および講演

CBC が各教員へ実施した調査に回答があった分のみ掲載しています。本学刊行の紀要等は除きます。

(氏名五十音順)

氏名	主催・メディア名等	日付	テーマ・タイトル
海老名 誠	『小樽學』	4月号	地域経済①経済を読む 地域経済とグローバル化 (寄稿)
	『小樽學』	5月号	地域経済②経済を読む 地域経済とグローバル化 (寄稿)
	小樽市民大学講座	7月22日	こんなときだからアジアと共に (講演)
	北海道新聞	10月1日	読者と道新委員会
	北海道新聞	10月18日	提言 2009 経済成長 (寄稿)
	寒地土木研究所 第5回 技術者交流 フォーラム in 小樽	12月1日	北海道観光 観光産業事業者の勘違い (基調講演)
	北海道経済活性化フォーラム ～本道経済の成長力強化に向けて～ (主催: 北海道)	12月11日	パネリスト
	『小樽學』	1月号	地域経済③経済を読む 小樽の将来は中国・アジアと共に (寄稿)
	北海道新聞ぶんぶん クラブ/小樽商科大学	1月23日	アジアと共にーこれからの北海道を考えるー (時代が読める 経済・ビジネス講座特別編) (講演)
	『小樽學』	2月号	地域経済④経済を読む 発展を続けるアジア 経済 (寄稿)
	北海道新聞	2月18日	読者と道新委員会
	北海道新聞	2月28日	提言 2009 中国貿易 (寄稿)
	『小樽學』	3月号	地域経済⑤経済を読む 発展を続けるアジア 経済 (2) (寄稿)
	『小樽商工会議所会報 Sea Port Waltz』	3月号	産学官の連携で小樽を元気に! (小樽商大ビジネス・ワンポイント) (寄稿)
小林 友彦	有斐閣	7月	松下満雄、清水章雄、中川淳司 (編) 『ケースブックWTO法』 (分担執筆)
	Asian International Economic Law Network (AIELN/SIEL) Inaugural Conference	8月3日	"Dynamic Process of Transnational Dispute Settlement as an Autopoietic System?: Implications of North American Experiences to East Asia" (学会発表)
	『日本国際経済法学会 年報』18号, 225-229頁	11月	Douglas A. Irwin, Petros C. Mavroidis, Alan O. Sykes, The Genesis of the GATT (New York:Cambridge University Press2008, 314p) (書評)

近藤 公彦 (つづく)	UHB スーパーニュース	4月15日	丸井支援案を同日提出 伊勢丹か?高島屋か? (出演)
	NHK 北海道クローズアップ	4月17日	地方にビジネスチャンスあり- ターゲットはお年寄り- (出演)
	コープさっぽろビジネススクール基礎研修	4月23日 4月30日 5月7日 5月14日 5月21日 6月4日	マーケティング (講義)
	日本商業学会北海道部会	4月25日	POS 情報開示による新次元のチャネル・パートナーシップの構築- コープさっぽろのケース- (報告)
	HTB イチオシ!	4月30日	丸井今井スポンサー 三越伊勢丹 HD に決定 (出演)
	UHB スーパーニュース	5月15日	加速する“脱デパート” (出演)
	日本商業学会ワークショップ「流通企業の戦略を組織から考える」	5月29日	POS 情報開示による新次元のチャネル・パートナーシップの構築- コープさっぽろのケース- (報告)
	とましん創生塾	6月16日	マーケティングの発想法- 事例で学ぶマーケティングのエッセンス- (講義)
	同文館出版	7月	小樽商科大学ビジネススクール編『MBAのための組織行動マネジメント』(共著)
	帯広畜産大学アグリバイオ人材育成事業	7月9日	マーケティング (講義)
	高校生のための夏期連続講義	8月8日	売れる商品のつくり方 (講義)
	小樽商科大学シニアアカデミー2009	9月1日	地域のマーケティング- 魅力ある街づくりに向けて- (講演)
	WEBサクセス スペシャルネットショップセミナー	9月26日	ネットショップ成功のためのマーケティングの基礎 - 顧客視点のマーケティング - (講演)
	マーケティングアカデミー2009 ベーシックコース	10月1日	競争優位のマーケティング力- 景気後退をビジネスチャンスに- (講演)
	マーケティングアカデミー2009 アドバンスコース	10月6日 10月13日 10月20日 10月27日 11月10日 11月17日 11月24日	ケース分析セミナー (講演)
	道新ぶんぶんクラブ	10月14日	新聞の読み方講座 (講演)
	同友会経営者大学	10月31日	顧客満足と中小企業のマーケティング (講演)
	同文館出版	11月	小樽商科大学ビジネススクール編『MBAのための基本問題集』(共著)

近藤 公彦 (つづき)	通年雇用支援セミナー	11月11日	不況こそビジネスチャンス- 景気後退を乗り越えるマーケティング発想- (講演)
	さっぽろビジネス塾	11月16日	不況こそビジネスチャンス!- 景気後退を乗り越えるマーケティング力- (講演)
	同文館出版	1月	高嶋克義・西村順二編『小売業革新』(共著) 「小売業における顧客関係管理の構造と成果」
	札幌手稲高校「学び体験ゼミ」	1月21日 2月9日	売れる商品の作り方(講演・演習)
	ブランド開発技術研修会・講演	1月27日	わかりやすいブランド開発とマーケティング(講演)
	帯広信金地域経営塾	2月18日	事例で学ぶマーケティングのエッセンス- 不況をビジネスチャンスに- (講演)
	水産加工セミナー	2月26日	ブランド開発とマーケティング(講演)
	日本マーケティング協会北海道支部 テーマ戦略セミナー	3月15日	ブランド構築とマーケティング- よりパワフルなブランディングを目指して- (講演)
中村 秀雄	国際私法学会 第119回大会 (於: 学習院大学)	5月10日	「<特集>ウィーン売買条約と国際私法」において「国際契約実務への影響」(学会報告)
	株式会社 商事法務	7月	『英文契約書修正のキーポイント』(単著)(著書)
	コープさっぽろビジネススクール基礎研修	9月10日 9月17日	「商取引と契約」(講義)
	「食品業界グローバル人材育成講座」(主催: さっぽろ雇用創出推進協議会)	10月14日	「国際取引入門」(講演)
	国際商事法研究所 IBL Business Law School	6月15日 10月16日 2月25日	「英文契約書作成のキーポイント セミナー」(セミナー)
深田 秀実 (つづく)	『GIS-理論と応用』 Vol.18, No.1, pp.11-19	3月 *2009年3月23日原稿受理, 2009年12月22日採用決定, 2010年4月26日デジタルライブラリ掲載)	深田秀実, 阿部昭博: 「地方自治体におけるGIS発展過程分析と有用性の検討」(論文)
	『第18回地理情報システム学会研究発表大会講演論文集』 pp.457-460	10月	窪田 諭, 曾我 和哉, 佐々木 敬志, 瀧澤 寛之, 深田 秀実, 阿部 昭博: 「地域 SNS を核とする住民参加型 GIS の開発とその活用モデルの提案」(論文)
	「地理空間情報活用推進セミナー」(主催: 北海道産学官研究フォーラム/北海道GIS・GPS研究会)	12月	「情報通信技術を用いた自治体GISの高度応用-RFIDとGISによる道路施設管理支援システムの提案と評価-」(講演)

深田 秀実 (つづき)	『情報処理学会研究 報告』Vol. IS-111, No. 12	3 月	深田秀実, 小林和恵, 香月亜希, 井原雅行: 「テーブル型ユーザインタフェースを適用し た災害情報管理支援システムの提案」(報告)
----------------	--	-----	--

ユーザーエクスペリエンス研究部門

主催・メディア名等	日付	テーマ・タイトル
組込みシステム開発技術展 (ESEC)・専門セミナー	5 月	「新しいアプローチによる車載ソフトウェア開発環境 の構築」(平沢)(講演)
HCD-Net シンポジウム 2009	5 月	(後援)
HCD-Net シンポジウム 2009	5 月	「組込みプロセスへの UI 設計の統合」(尾形・桶谷・葛 西)(講演)
“Human-Computer Interaction” 13th International Conference HCI International 2007	7 月	“Designing Transportation Services Based on HCD” (山田・平沢・尾形・大津)(論文)
土木学会全国大会講演集	9 月	「男女共同参画推進のための数値目標の設定について」 (山田)(学会報告)
NPO 法人 ビジネス創造研究所	12 月	「市民中心のサービス創造に向けて～市民とともに考 え市民とともに創る～」(平沢)(講演)
札幌市政策マーケティング研 究会	1 月	「電子政府ユーザビリティガイドラインの紹介」(平 沢)(講演)
SEC 特別セミナー 組込みソ フトウェアの信頼性を考える	2 月	「組込みソフトウェア信頼性向上のための 20 のポイン ト (1) ユーザビリティの視点から」(平沢)(講演)
ビジネス創造センター産学官 連携研究成果報告会	2 月	「人間中心設計にもとづく開発プロセスに関する研究 ～ユーザーエクスペリエンス(ユーザー経験)をシステ ムに実装するために～」(平沢・尾形)(講演)
『土木学会誌』第 95 巻, 2 号	2 月	「ダイバーシティの推進に向けて」(山田)(寄稿)
『土木学会論文集 H(教育)』 第 2 巻	3 月	「土木学会における男女共同参画の取り組みと今後の 課題」(山田)(論文)
日本人間工学会「情報社会人間 工学部会」	3 月	「要求仕様定義と人間工学」(共催)

\* 平沢=平沢 尚毅 尾形=尾形 慎哉 桶谷=桶谷 利幸 葛西=葛西 秀昭  
山田=山田 菊子(河合) 大津=大津 晶

## 『小樽商工会議所会報 Sea Port Waltz』連載「小樽商大ビジネス・ワンポイント」

ビジネス創造センターでは、平成20年7月より『小樽商工会議所会報 Sea Port Waltz』に「小樽商大ビジネス・ワンポイント」の連載をはじめました。

毎号センターのスタッフがそれぞれの知見を生かして、小樽の現状や活性化に関するアドバイス等を寄稿し、会員企業の経営や街づくりに有益な情報を提供しています。

平成21年度連載リスト（21年度5月号より隔月刊）

号	執筆者	タイトル
4月号（第426号）	酒井 秀人	小樽商科大学の産学官連携活動について
5月号（第427号）	佐藤 準	文部科学省産学官連携コーディネーターの活動について
7月号（第428号）	木村 泰知	小樽市の情報をまとめて発信する「小樽市 APL」を作りませんか？
9月号（第429号）	中村 秀雄	チャレンジ国際取引
11月号（第430号）	加賀田 和弘	小樽市のポジショニングとリソース－経営戦略論からの示唆－
1月号（第431号）	堺 昌彦	サービス業での原価計算の可能性
3月号（第432号）	海老名 誠	産学官の連携で小樽を元気に！



## 小樽商科大学の産学官連携活動について

国立大学法人小樽商科大学 総務課研究協力係長 酒井 秀 人

総務課研究協力係は、大学の共同研究、受託研究、産学連携等を担当しており、ビジネス創造センター（CBC）の事務サポートも行っております。（この4月から組織の見直しに伴い、総務課から企画・評価室に所属変更となっております。）

今回は事務担当者である私の視点から大学の産学官連携活動の取組の現状等を書かせていただきますので、タイトルである「ビジネス・ワンポイント」のようにアドバイスにはならない点はご容赦下さい。

### 地域連携協議会について

本学では産学官連携活動を連携・協力して行う組織として北海道、小樽市、札幌市、小樽商工会議所、札幌商工会議所、中小企業家同友会に構成員として参加していただき「小樽商科大学地域連携協議会」を設置して、各種の連携事業を実施しています。

平成20年度の実施事業は5件があり、この中の『東アジア・マーケットリサーチ事業』では、食料品や工芸品などの小樽の地場産品について台湾や香港等において商談会の実施や市場調査等を行い、地域産業の活性化を目指した事業を実施しています。本事業にはCBCの海老名センター長が参加、協力しております。

この他に留学生関係の連携事業として、小樽市と共に『留学生等のホストファミリーの連携拡大事業』を実施しています。小樽市の姉妹都市からの訪問者や本学の外国人留学生が日本の文化等を学び、また自国の文化を紹介する場・友好の場として「ホームステイ」を提供していますが、年々ホストファミリー数が減少していますので、受入家庭の拡大を図ろうという事業です。

留学生を受け入れるホストファミリーの募集は随時行っておりますので、興味のある方は本学の国際企画課にお問い合わせ下さいませようお願いいたします。

### マジプロの活動について

3月14日（土）に市民センターマリナーホールにおいてマジプロ（『商大生が小樽の観光について本気で考えるプロジェクト』の通称）の成果報告会を開催しました。これに先立つ3月5日（木）に東京で開催された「社会人基礎力グランプリ2009決勝大会」においては、本学のチームは参加した全国40大学の中から9大学までに絞り込まれる事前の予選会を勝ち抜き、見事に特別奨励賞（チームワーク部門）を受賞しました。

このプロジェクトは、平成21年度からは正規科目（2年次科目「地域連携キャリア開発」）となります。今後は、地域の幅広い政策課題の分析や解決策の提案等を行うためにフィールドワークを実施する予定であり、企業の皆様にもご協力をお願いすることになりますので、その際はどうぞよろしくお願い致します。

### CBCのビジネス相談について

CBCでは新規事業や経営に関するビジネス相談を実施しております。経営、マーケティング等の専門家であるCBC学外協力スタッフ、本学の教員が対応します。

ちょっとしたアイデアからビジネスとなる事もありますので、お気軽にCBCにお問い合わせ下さい。

### 小樽商科大学創立百周年について

最後に、本学は2011（平成23）年に創立百周年を迎えます。

大学のホームページに専用のページを設け、イベント等のご案内を行っておりますので、一度ご覧下さい。

百周年事業の実施にあたり、色々お世話になることが多々あるかと思いますが、ご協力よろしくお願い致します。

百周年記念事業のページは下記のURLです。  
<http://www.otaru-u.ac.jp/hssomul/100ch/100biop.htm>



## 文部科学省産学官連携コーディネーターの活動について

国立大学法人小樽商科大学ビジネス創造センター  
文部科学省産学官連携コーディネーター 地域の知の拠点再生担当

佐藤 準

小樽商科大学ビジネス創造センター(CBC)には、2名のコーディネーターが配置されています。今回は、この場をお借りしまして、小樽商科大学にも配置されている文部科学省産学官連携コーディネーター(以降はコーディネーターと略します)の活動について書かせていただきます。ビジネスの勘所とまでは触れることが難しいと感じておりますが、どうぞご容赦いただきますようお願い申し上げます。

### 文部科学省産学官戦略展開事業(コーディネートプログラム)

この事業では、大学等から産業界、地域社会に対し知識の移転、研究成果の社会還元を果たす目的で、共同研究の企画、契約、渉外等において、大学等では不足している分野での専門知識や実務経験を持った人材を大学に配置しています。文部科学省では、平成13年からこの事業を開始し、平成20年度からは、産学官連携戦略展開事業(コーディネートプログラム)と名を変えて展開し、現在、事業開始から9年目となりました。この間に、上述の機能を維持しつつ、研究成果の応用・発展可能性を見極めて実用化に向けた取組を支援する「自利き・制度間つなぎ担当」コーディネーターの配置、次いで、大学等と、地域の企業や自治体との連携促進によって、地域の特性を生かした地域産業の活性化や大学等を拠点とする産学官連携ネットワーク形成を図る「地域の知の拠点再生担当」コーディネーターの配置へと発展してまいりました。

### 「地域の知の拠点再生担当」コーディネーターの活動

文部科学省のコーディネーターは、全国で80名配置され、そのうち22名が「地域の知の拠点再生担当」です。「地域の知の拠点再生担当」の具体的な活動は、まず、他の担当と同様に、自らが配置されている大学教員の研究シーズや地域連携への意向などの調査を行っています。「地域の知の拠点再生担当」は、主に配置大学が所在する自治体と連携することを求められており、自治体の施策やその現状の調査、また、必然的

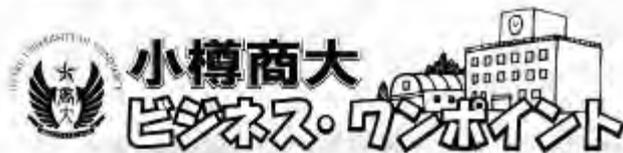
に地域の産業振興や町づくりなどに関する施策の方向性に沿って、企業、銀行、産業団体等を訪問し、地域の現況や企業のニーズを調査しています。このような活動を通じて、大学、自治体、地域の企業などが単独では解決できない部分を、2者または3者の連携を推進し、出口に向かう支援を行っております。たいていはなんらかのプロジェクトの調整役となることが多く、連携のニーズが、企業発であったり、大学発であったり。また、核となる人材が無い場合は、コーディネーター自らがプロジェクトを企画する場合もあります。

### コーディネーターの活動事例

このような産学官連携は、大学の先端的な科学技術シーズの技術移転などに限られているわけではなく、例えば、高知大学のコーディネーターは、県の実情を受けて、地域で開発された健康自然食品・清酒・紙製品などの輸出促進のため、南カリフォルニア地区でのマーケティング調査・活動を行った実績があります。また、三重大学のコーディネーターは、教育部体育系教員と観光サービス業との連携の調整役となって、郷土食を活かしたウォーキングトレイルの開発と実施の支援を行いました。詳しくは、文部科学省産学官連携コーディネーターサイト(<http://www.sangakukanren-ed.go.jp/>)に掲載されている「CD失敗・成功事例集」をご覧ください。

さて、私も地域の知の拠点再生担当であり、連携自治体は北海道です。また、近年複数大学配置が多くなっており、私も複数の大学に配置され、札幌医科大学にもオフィスをいただいております。現在は、道央圏の複数の企業から地域資源を活かした機能性食品の製品開発の相談や、ものづくり・IT企業の医療産業進出などの支援を行っております。いつも頭を悩ますのは、技術は素晴らしいのですが、出口戦略の検討が不十分と思えるケースが多いということです。

もし、新しい技術で新事業をお考えでしたら、是非ご連絡ください。CBCのビジネス相談とともにご利用いただくと、より効果的に技術開発の方向性を検討することができるかと考えております。



## 『小樽市の情報をまとめて発信する 「小樽市API」を作りませんか?』

国立大学法人小樽商科大学ビジネス創造センター 情報資料部主任  
商学部社会情報学科 准教授

木村 泰知

近年、ブログを書く人が増えており、総務省情報通信政策研究所の2008年7月の発表では、その開設数は1,690万件を超えているといわれています。ブログの利点としては、簡単に開設することが可能で、日記の投稿も携帯電話からのメール送信と同様の方法で行えるなどの手軽さがあります。

その中でも、ブログの良いところは、情報をコンピュータが扱いやすい表現にしているところだと思います。みなさんは、ブログサイトで「RSS」や「XML」などの記述を見たことはないでしょうか。「RSS」は、「投稿時間」、「タイトル」、「本文」、「ブログが書かれている場所」などが区別されています。情報が区別されていると、「タイトル」だけの表示や「投稿時間」の取得が容易に行えるのです。

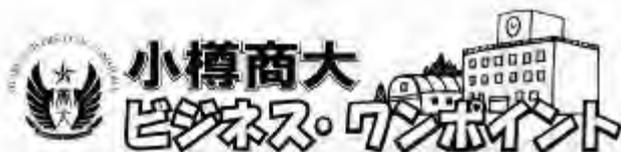
このように情報を整理するしくみが考えられている一方で、ウェブ上には膨大な情報が存在するために、自分の探したい情報を見つけたり、自分が提供したい情報を見つけてもらったり、することが難しい状態になっています。たとえば、「小樽」というキーワードをYahoo!やGoogleなどで検索しても、上位に表示されなければ見られません。そのような状況を利用して、上位にランキングされるページには広告が掲載され、商売も成り立っていますが、小樽市全体のことを考えれば、小樽市の情報を「小樽に興味を持った数多くの人」に提供できれば良いので、もう少し小樽市一丸となった取り組みをした方が良いと思っています。ただ、小樽市は高齢化が進み、ウェブの情報を扱うことが苦手な人も多く存在します。

そこで、その解決方法として、小樽市の住民しかできないことと小樽市の住民以外でもできることを切り分けて、小樽市住民だから持っている情報をまとめて、技術を持っている人に渡し、あとの情報提供は他の人に任せるのが良

いと思っています。

これを実現できるのがAPIだと考えています。APIとは、キーワードなどの情報を入力すれば、必要な情報だけを手に入れることができるしくみです。APIは一般の情報検索とは異なり、ブログの「投稿時間」や「タイトル」のように必要な情報だけを取得できます。公開されているAPIには、hatpepperの店名検索、楽天トラベルの旅行情報検索など数多く提供されています。そして、これらのAPIから取得した情報を組み合わせ、公開している人がいます。さらに、これらのAPIを組み合わせたアイデアを競うMushup Awardというコンテストまで開催されています。

つまり、小樽市としては小樽に関する情報をAPIとして提供し、その情報を利用できる人に任せ、面白い組み合わせや有益な情報へ変えてもらうのが良いと思っています。小樽市の情報をまとめておけば、それを組み合わせる小樽市の宣伝してくれる人がいるのです。今までは、「情報を提供できる人」、「情報をまとめる人」、「サイトをデザインする人」が一体となっていなければ、ウェブ上に公開することができず、多くの人に見てもらうこともできませんでした。その問題を解決するために、作業を切り分けて、小樽市としては情報を提供するだけで、「提供した情報は自由に利用して下さい」というスタンスであれば、勝手にその情報を組み合わせる人ができます。そのような方法は、先ほど例に挙げた、リクルートや楽天などの企業が実際に行っており、数多くのAPIが提供されています。しかし、市町村や地方自治体としてそのようなAPIを公開しているところは、存在していないようです。そこで、小樽市が初めての市町村APIを作ってみるのも面白いと思っています。できれば、小樽市役所が中心となり、小樽市APIを提供すると、面白いことになると思っているのですが、どうでしょうか。



## 「チャレンジ国際取引」

国立大学法人小樽商科大学ビジネススクール教授  
ビジネス創造センター総務部スタッフ

中村 秀雄

部品代は「訴訟を起こされるまで払わなくていい」と現地の経理担当者が言うのを聞いて、若い頃、シンガポールの現地法人に赴任した日本製鋼所会長の永田昌久氏は、飛び上がるほどびっくりした（8月3日、日経新聞「私の課長時代」）。

### 「異常識」の世界

これは「非常識」だろうか。私は単なる「異常識」に過ぎないと感じた。つまり広い世界のどこにでもある価値感、文化の違いである。

### 北海道の国際取引

2001年に会社を辞めて本学に赴任して以来、8年以上にわたって大学で国際取引法を教えるほか、北海道国際ビジネスセンターの「貿易コンサルタント」や、小樽市内の企業も含めて、道内企業のアドバイザー等を勤めてきた。この中で感じることの1つに、折角国際取引をやる気があるのに、どうそれを進めればよいのかが分からず、結局何もしなくなってしまう企業が少なくないということである。たまたま実現することになって、実務は本州の商社に任せてしまっ、結局リスクも取らないが、利益も少ない、ということになってしまうケースもある。

### 国際取引だからといって特別扱いはない

国際取引だから特別だと思ふ必要はない。こんな相談があった。ある小規模な会社が、はじめての外国のお客から、支払いが前金と信用状（銀行が払う）という条件で、貸入りのお菓子（上代200円余り）、30何万袋の注文を受けた。これにどう対応したらよいか、というのである。国内の聞いたことのない業者から、同じような注文を受けたら、こんな大量の注文をして売れる力があるのか？とまず疑うだろう。国際取引だって同じことだ。案の定この会社は、こんな注文をたくさん日本の業者に送りつけている。札付きの会社だと後で判った。健全な商売の感覚が、国際取引でも同じように役立つことを忘れてはならない。

### 対等な立場で

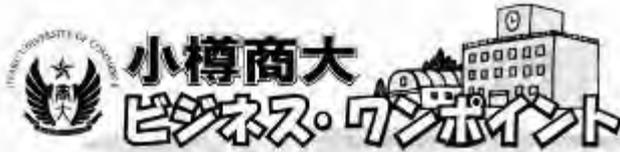
国際取引は初めてだからということも聞く。国内だって最初は未知の領域ではないか。英語や、中国語、韓国語が分からないから、という話もあるが、これほどだろうか。国際取引だからといって、相手に合わせる必要は全くないのだ。自分が理解できない言葉で取引するのは、理屈に合わない。よく「国際契約書は英語で書かなければならないか？」という質問を受ける。「双方が納得する言語でよい。日本語を主張しても一向構わない」と答えている。大事なことは相手と対等の立場で取引をするという精神である。立場の違いはあっても、上下の区別はない。決済方法も円建て。円払いで全く構わない。商品を相手のところに取りに行っても、こちらに持ってきてもらっても、構わない。何も遠慮することはない。お互いに「異常識」の当事者同士ではあっても、どちらかの言い分が尊重されるべきだという「国際的」ルールはない。条件を提示し、交渉して話が合えば取引したらよいのだ。

### 思ってもみない発想

とはいえ国際取引をするなら、進取の気象、発想の転換も必要だろう。「チャンスには前髪しかない」という諺がある。良いと思ったら、すかさず綱めということだ。しかしこれを額面通りに取って、掴み損なったらあきらめていたのでは、いつまでたっても前に進まない。発想の転換が必要だ。どうすればよいのか？チャンスに発毛剤を売り込んで、後ろ髪を育てればよい！

### 未来に向かって

14万人近くの間人がいたら、世界の大抵の国では立派な中堅都市だ。ここが世界の中心（の1つ）であるぐらいの気概を持って、国際取引に乗り出そうとする人がいれば、いつでも本学の知見を結集して、応援するのでCBCに声をかけて頂きたい。やまず大学自身が、商大グッズで世界に打って出るべきか？



## 小樽市のポジショニングとリソース —経営戦略論からの示唆

国立大学法人小樽商科大学ビジネス創造センター

研究部スタッフ 加賀田 和 弘  
商学部商学科 准教授

### 1. 経営戦略とは何か

経営学に経営戦略論という研究領域がある。E. R. テイラー (1856-1915) の「科学的管理法」を嚆矢とする経営学100年の歴史の中でも、比較的新しい領域であり、その議論が本格的に登場するのは1960年代の米国においてである。「戦略」とは、もともと「軍事戦略」を意味する軍事用語であり、その定義を簡単に述べるならば「戦争に勝つための戦い方の原理・原則」を意味する。この軍事用語としての「戦略」が企業経営に導入された背景には、第2次世界大戦後のアメリカ産業が直面した産業の成熟化に伴う飽和市場、技術進歩の伸び悩み、グローバル経済競争、企業規模の拡大と肥大化等が挙げられる。このような課題に対応するための新しい経営手法として「戦略」概念が経営学に導入され始めたのである。この概念を最初に経営学領域に取り入れたA. D. チャンドラー<sup>1)</sup>は経営戦略を「企業の基本的長期目標と目的の決定、その遂行に当たって取るべき行動方向の採択および必要な諸資源の配分」と定義した。その後、経営戦略論研究では、持続的競争優位（競争上の優位性を持続的に確保している状態）の源泉はどこにあるのかという点について、企業の外部環境におけるポジショニング（その業界・市場における自社あるいは自社製品の位置付け）に求めるアプローチと、企業の内部環境におけるリソース（いわゆる経営資源）に求めるアプローチの2つがその大枠の概念として提示された。また両者に共通して、自社の製品やサービス、あるいは経営資源そのものの独自性を創造していくことで競争優位の構築を目指す「差別化」戦略の重要性が指摘された。同時に、企業内部の「強み (Strength)」、 「弱み (Weaknesses)」、外部環境に潜む「脅威 (Threats)」、 「機会 (Opportunities)」を分析するためのSWOT分析、自社の持つ経営資源の経

済価値 (Value)、希少性 (Rarity)、模倣困難性 (Inimitability)、組織特性 (Organization) を分析するVRIO分析など、経営戦略を策定・分析・評価するための手法の開発も行われてきた。

### 2. 小樽市の戦略

さて、やや前置きが長くなってしまったが、以上のような経営戦略に関する理論的なフレームワークや考え方は、必ずしも企業にのみ適用可能なものではなく、今後の小樽市の「戦略」を考える上でも有益な視点を提供してくれるのではないだろうか。先に述べたチャンドラー<sup>1)</sup>の定義に基づくならば、まず、小樽市の長期的な目標・目的をどのように設定するかという問題がある。これについては、すでに小樽市の基幹産業が観光であることや、小樽市が小樽観光都市宣言を高らかに謳い上げていることから、小樽市は観光都市として長期維持発展を目指していくという目標・目的を設定できよう。仮にそのように設定したならば、ポジショニングとしては、明治・大正・昭和初期の歴史や各種の建造物を背景とした「レトロ」観光・文化都市や、海と山に面し、四季の変化に富んだ豊かな自然を背景とした自然景観都市などがその取るべき行動方向の採択であるといえよう。そしてリソースは、小樽市の歴史やそれを今に伝える建造物、豊かな自然、美味しい海産物などが挙げられるが、これについては、まだまだあまり知られていない、あるいは、戦略と有機的に結びついていない経営資源・観光資源が多くあるはずである。これらの活用に加えて、道内の他の観光都市との「差別化」をどう図っていくか、ポジションやリソースの「模倣困難性」はどの程度か等を考慮し、観光客にアピールできる競争優位性や独自性を構築していくという視点も今後の小樽市の発展を考える上で重要であるといえよう。



## サービス業での原価計算の可能性

国立大学法人小樽商科大学ビジネススクール准教授  
ビジネス創造センター研究部スタッフ

堺 昌彦

### 1. はじめに

昨今の道内の経済状況は非常に厳しいものがある。このような中で企業に求められているのは、経費を削減することと同時に、新たな収益源を開拓することであろう。しかし、これを闇雲に行うことは、本来企業にとって必要な経費の削減や、採算をとることがほぼ不可能な無謀な新規投資に繋がってしまう危険性がある。原価計算は、このような危険性に対処するのに非常に有効な手法である。本稿では、道内においても比較的数の多いサービス業について、原価計算の有効な適用について紹介したい。

### 2. 原価計算の機能

原価計算というと、通常、製造業での製品の原価を計算するものと理解されることが多い。これは一面では正しく、今日一般に用いられている原価計算は、製造業を中心に発展してきたものであり、製品原価の算定をその機能の1つとしている。だが、原価計算の本来の機能は、モノである製品の原価を計算するだけではない。原価計算は、厳しい競争環境のもとで、企業の限られた資源を、効果的かつ効率的に活用するための情報を提供することを目指して発展してきた。企業の資源の投入と利用の実態を可視化することによって、合理的な意思決定をサポートすることこそが原価計算の本来の機能といえる。このような観点からすると、原価計算は、製造業だけに限定されず、サービス業においても十分にその機能を果たせるものといえよう。以降では、サービス業との親和性の高いABC（活動基準原価計算）とよばれる原価計算手法の考え方や、そのサービス業への適用の可能性について概説する。

### 3. サービス業におけるABC

ABCは、製品の原価をより正確に計算するために工夫された原価計算手法である。ABCでは、まず、企業内で行われている活動を識別する。この識別した活動に焦点をあて、資源の投

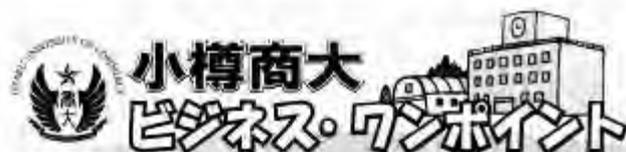
入を活動ごとに集計する。そして目的に応じて設定された対象に、これら活動をさらに集計することで、企業が行っていることを可視化するのである。

このように、ABCは、活動に焦点をあてた計算構造をとっているため、サービス業との親和性が高い。それではサービス業にABCを適用することによって、どのようなことができるのだろうか。本稿では、ABCの代表的な用途である顧客の収益性の測定について紹介する。

サービス業で合理的な経営管理活動を行うにあたっての大きな問題は、製造業での「製品」にあたるサービス業での「サービス」の定義が困難なところである。顧客に対して何を販売しているのかを一様に定義することが困難なのである。しかし反面で、このような特性は、サービス業では、顧客に提供する価値を企業が柔軟に決定できるということを意味している。そして、ABCは、このようなサービス業の特性を維持したまま、アウトプットの収益性を測定することが可能なのである。

ABCは、資源の投入を活動に集計し、その後、目的に応じてそれらの活動を何らかの対象に集計する。ここで、顧客に企業内の活動を集計するというのがABCの有効な活用法の1つである。サービス業では、多様なニーズに応えるために、顧客ごとに、さまざまな活動を組み合わせ提供している。ここで、ABCで、資源→活動→顧客という集計を行うことによって、どの顧客に対してどのような活動を提供し、そのためにどれだけの資源が投入されたのかを可視化することができる。この情報と、顧客が企業に支払っている対価の情報を対照することで、企業の収益構造が明らかになる。

企業の合理的な意思決定は、収益構造の理解があってはじめて可能になるものである。今日のような厳しい競争環境下にあっては、企業が行っていることを可視化する適切な原価計算の導入は極めて重要であろう。



## 産学官の連携で小樽を元気に！

国立大学法人小樽商科大学 ビジネス創造センター長 教授 海老名 誠

本欄は平成20年7月に始まり、これまで15名の教職員が書かせていただきました。今回一巡して私の当番になり、改めてそれらを読み返し、この小さな大学にも色々な専門性を持った先生がいると思いました。本欄に登場したのはビジネス創造センター（CBC）のスタッフ教職員だけです。CBCには「ビジネス相談」という制度がありますが、大学全体ではもっと多くの先生がおりますので、何事によらずお気軽にご相談ければ、きっと皆様のお役に立てる事と思います。

さて私は「産学官連携」の具体的な事例をご報告したいと思います。「産」は小樽商工会議所会員など企業の皆様（産業界）です。「学」は小樽商大です。「官」は小樽市役所など公的機関（官界）です。商大が産業界、官界の皆さんと連携している事例は沢山ありますが、今回は「中国およびロシアでの市場調査事業実行委員会」をご紹介します。

この委員会は2008年の秋に発足しました。事務局は小樽市産業港湾部産業振興課におかれています。目的は中国、ロシアでの市場調査を通じて地場産品の販路拡大および小樽港の振興を図ることです。私が委員長で、銀行の中国経験者や中国・ロシアと商売をしている企業の方など12名の委員で構成されています。委員には、小樽の「東アジア経済研究会」メンバーも入っています。この委員会では、これまでロシアに一回、中国に二回の調査団を派遣しました。

今年1月には小樽市、小樽商工会議所、上記委員会などのメンバーで「中国（上海）市場調査及び観光客誘致促進訪問団」が組成され、小樽から25名が上海を訪問して来ました。この団には山田小樽市長や鎌田小樽商工会議所会頭など小樽のVIPも加わり、上海と言う巨大な市場の調査と小樽への観光客誘致の二班に分かれて活動しました。今回は、上海に昨年夏オープン

した日本食料品専門のプラザで小樽フェアが開催されましたので、その視察も調査目的の一つでした。このプラザは、平成14年から小樽と上海を結ぶ定期コンテナ航路を持つ神原汽船の関係会社が経営しており、現時点では上海で一番規模の大きい日本食料品販売プラザです。上海の高級住宅地に位置するこのプラザは、開店後日も浅い事もあり来店客は未だ少ない様ですが、贈答用の青森産リンゴや高級な日本酒などが日本の何倍もの価格で売られていました。

団の市場調査班は、北洋銀行、北陸銀行、JETRO等の現地事務所でお話を伺いました。現地の事務所長などからは、経済成長を続ける上海および中国主要都市の商機が大きい事と同時に、日系企業が認識しなければいけない課題も多い事が共通に示されました。例えば、上海は中国で一番豊かな都市で、一人当たりGDPも10,000米ドルを超えており、共稼ぎが多い事を勘案すると、日本に迫る購買力を持つこと。日本人駐在員も今や世界で一番多く、香港・台湾・欧米からの駐在員を加えると、中国人富裕層と合わせ100万人超の巨大な購買市場が出現していること。しかしながら、日本からの生鮮食料品輸入には厳格な規制があり、りんご・なし・一部の米以外は輸入出来ないこと。従って、冷凍加工などの加工食料品の可能性が高いが、上海の通関など輸入手続きなどに時間がかかり、加えて保冷倉庫、保税倉庫などの設備に問題なしとしないことなどです。

この様に、新規の市場を開拓するには多くの課題を乗り越えて進まなければなりません。商大も参加している「東アジア経済研究会」でも、これまで台湾と香港で商談会を行いました。その成果もあり、小樽の産品も徐々にアジアの国々で知られて来ました。これからも「産学官」で連携して、小樽を元気にしましょう！