

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.057

6



## 調査レポート

総合研究所 研究員 井上 考二

### 学生からの開業の特徴

—新規開業実態調査データによる分析—

## 論点多彩

流通科学大学商学部 教授 王 怡人

### 業績向上に効果的な顧客との関係とは

—ネットワーク理論からみた顧客関係性—

調査レポート.....4

## 学生からの開業の特徴

—新規開業実態調査データによる分析—

\* 総合研究所 研究員 井上 考二

論点多彩.....36

## 業績向上に効果的な顧客との関係とは

—ネットワーク理論からみた顧客関係性—

\* 流通科学大学商学部 教授 王 怡人



表紙写真：「日本の祭礼」  
滝沢村のチャグチャグ馬コ（岩手県）

巻頭随想.....2

## ものづくり悲観論はなぜ迷走を続けるのか

\* 東京大学大学院経済学研究科 教授 藤本 隆宏

中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略.....16

## 戦略活用のポイント

\* 総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

## グローバル化に対する意識

\* 大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 濱田 国佑  
センター長 岩井 紀子

新時代の創業.....22

## 園庭で育む子どもの未来

\* 兵庫県尼崎市 (株)こどもみらい

中小企業のための経営戦略基礎講座.....26

## ネット時代の特徴

\* グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

データでみる景気情勢.....28

## 中小企業の景況は、弱い動きとなっているが、持ち直しの兆しもみられる

プラスαでふくらむ小企業の魅力.....30

## 一杯の珈琲に胸いっぱい夢をのせて

\* 熊本県熊本市 るるわ珈琲

マーケティングに生きる心理学.....34

## 心理的価格を意識して効果的な値引きを

\* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....35

## 大阪の新しいランドマーク アベノに誕生!

\* 大阪商工会議所 南支部事務局長 才野 真穂

経営最前線 1.....42

## ターゲットを巧みに変え危機を乗り越える老舗漬物店

\* 茨城県東茨城郡大洗町 (株)吉田屋

経営最前線 2.....44

## 顧客に選ばれる熱処理工場

\* 愛知県安城市 菱輝技術センター(株)

論語から学ぶリーダーシップ.....46

## 君子固より窮す 小人窮すれば斯に濫る

\* 安岡活学塾 専任講師 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

## 「豊かな地域」はどこがちがうのか

今月の逸品／編集後記.....48

# ものづくり悲観論は なぜ迷走を続けるのか



東京大学大学院経済学研究科  
教授

## 藤本 隆宏

ふじもと たかひろ

1955年東京都生まれ。79年東京大学経済学部を卒業後、(株)三菱総合研究所に入社。89年にハーバード大学ビジネススクール博士課程修了。東京大学経済学部助教授、同大学院経済学研究科助教授を経て、98年より現職。専門は、技術・生産管理。東京大学経済学研究科ものづくり経営研究センター長も兼務。『ものづくりからの復活』（日本経済新聞出版社、2012年）など著書多数。



バブル経済崩壊から二十余年、景気が悪化し、円高など環境が厳しくなるたびに、根拠の怪しい「ものづくり悲観論」がどこからともなく現れ、景気が回復すると（根拠がないので当然だが）消滅する。

一部のマスコミや言論界はこれを繰り返しており、今回もそうだ。年初以来の経済楽観論とともに、産業悲観論が影を潜めているのがその証左だが、ものづくり悲観論そのものが消滅したわけではない。

とくに昨今のものづくり悲観論では、全産業空洞化論、製造業不要論など、より極端なバージョンが登場しているが、スミスやリカード以来200年余の経済学、産業論、貿易論で、国境に囲まれた特定国から貿易財産業がすべて消えると説いたものは皆無である。

なぜ、日本のものづくりへの評価はかくも不安定なのか。結局、「ものづくりは現場で起こる現象である」という基本論理が正しく理解されず、国民経済、産業、企業、現場という異なるレベルで起こる諸現象が一緒くたにされるからだ、過去の経緯から筆者は

推定する。たとえば、一国経済の成長率、(テレビ産業などの)一産業の盛衰、(S社などの)一企業の当期業績といったものが低落すると、短絡的に「だから日本のものづくりは弱体化した」と論評する向きがあるが、論理性を欠いている。

ものづくりは現場の特性であり、現場で測定する限り、国内の優良現場の強さは続いている。それが弱ったように見えるのは、円高や新興国の低賃金という「ハンデ」が、ここ20年、冷戦後のグローバル競争において極めて厳しかったからである。ハンデ抜き現場力を「裏の競争力」、ハンデ付きの価格競争力を「表の競争力」というなら、後者は過去40年、波状的な円高や新興国の参入により常に厳しかったが、前者は、そうした逆境下で現場が弛まず能力を構築し続けた結果、常に強くなってきたのである。

しかも、現場の作業時間における付加価値を生む時間（正味作業時間）の比率の低さ（多くは10%以下）から推定する限り、日本の

多くの現場はまだ物的生産性を2倍、3倍にする伸び代を持つ。一方、中国やタイなど新興国の賃金高騰は数年で2倍ペースであり、中国は「世界の工場」から「世界の市場」に移行しつつある。円レートの変動を勘案してもなお、日本の良い現場が生存する確率が、過去20年より今後20年において高まることは、簡単なコスト計算式でも予想できる。

こうした分析からは、「日本のものづくり現場は衰退した」という結論は出てこない。そう考えるのはGDPの低迷、テレビ産業の不振、某家電企業の業績悪化などが、ものづくり現場の実力・潜在力と混同され、情緒的な悲観論が蔓延しているからである。

しかし、現場をよく見ない経営者が、一部の論客・マスコミの情緒的悲観論を鵜呑みにし、それを口実に国内現場を一斉に閉鎖し始めた場合には、本当に「全産業空洞化」が起こるかもしれない。それは自滅であり、その結果、国民の生活水準が低下したとすれば、まさに人災である。



## 学生からの開業の特徴 —新規開業実態調査データによる分析—

総合研究所 研究員 井上 考二

開業前に学生であった者によるビジネスは、ときに大きな成果を生むことがある。しかし、開業全体に占める割合が非常に少ないことから、その開業の特徴についてアンケートをもとに分析することは困難であった。

そこで本レポートでは、総合研究所が実施している新規開業実態調査のデータを複数年分使用して、開業前に学生であった者の開業について分析を行った。

## はじめに

世界中で利用されているソーシャルネットワークサービス「フェイスブック」は、マーク・ザッカーバーグがハーバード大学在学中に開設したものである。また、2011年12月に25歳1カ月という史上最年少の若さで株式を上場した村上太一は、早稲田大学の学生であった2006年にアルバイト情報サイトを運営する㈱リブセンスを設立している。インターネットを活用した最近のビジネスだけではなく、エンターテインメント情報誌『ぴあ』の発行によって成長を遂げたぴあ㈱の矢内廣や、人材派遣会社大手の㈱パソナグループの南部靖之なども、学生のときに事業を始めている。

このように、開業前は学生であった者によるビジネスは、ときに大きな成長を果たすことがある。一方で、ビジネス経験の不足や自己資金の蓄積の難しさなど、勤務者から開業するケースにはない問題によって、そのビジネスが失敗に終わることも多々あると考えられる。学生であった者の開業を成功に導くためには、特徴や課題など、その実態を詳しく把握して特有の問題を解決する適切な支援を提供することが重要になるだろうが、開業全体に占める割合は非常に少なく、アンケートをもとに分析することは困難である。

例えば、当研究所が毎年実施している新規開業実態調査の結果をみると、開業直前の職業が学生であった開業者は0.1%~0.8%と1%にも満たない(表-1)。該当する回答数をみても、最も多い2004年度の調査で17件である。単年度のデータだけでは学生であった開業者の実態を分析するにはサンプルが足りない。

そこで本レポートでは、新規開業実態調査のデータを複数年分使用することで、この分析上の課題を

表-1 直前の職業が学生の開業者の割合

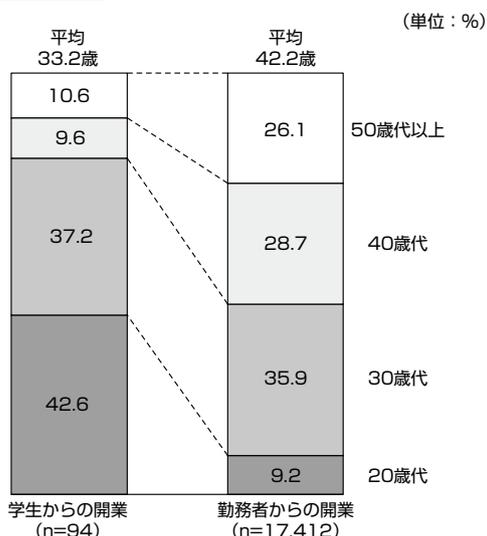
調査年度	回答数(件)	直前の職業が学生の開業者	
		回答数(件)	割合(%)
1991	1,516	8	0.5
1992	2,002	6	0.3
1993	1,892	3	0.2
1994	2,304	7	0.3
1995	2,177	16	0.7
1996	1,956	4	0.2
1997	1,812	11	0.6
1998	1,641	2	0.1
1999	1,682	4	0.2
2000	2,148	6	0.3
2001	2,155	7	0.3
2002	1,195	4	0.3
2003	2,377	16	0.7
2004	2,945	17	0.6
2005	2,476	5	0.2
2006	1,972	14	0.7
2007	918	7	0.8
2008	1,918	9	0.5
2009	1,660	7	0.4
2010	1,738	6	0.3
2011	1,443	5	0.3
2012	782	3	0.4
合計	40,709	167	0.4

資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」(以下同じ)

多少ながらも克服し、学生であった者の開業についてみていくこととする。具体的には、2000年度から最新の2012年度までのデータを用い、2000年以降に開業している開業者について、直前の職業が学生の開業者(以下、「学生からの開業」とする)と、常勤の勤務者<sup>(注1)</sup>の開業者(以下、「勤務者からの開業」とする)とを比較する。

分析対象を2000年以降の開業者にする理由は二

図-1 開業時の年齢



- (注) 1 2000年以降に開業した開業者について集計（以下同じ）。  
 2 「学生からの開業」は直前の職業が「学生」であった開業者、「勤務者からの開業」は直前の職業が「会社や団体の常勤役員」「正社員・職員（管理職）」「正社員・職員（管理職以外）」であった開業者（以下同じ）。

つある。一つは、1999年に中小企業基本法が改正されているからである。改正によって創業支援が重要な施策として位置づけられ、改正後の開業者は開業に関するアドバイスや支援策を受けやすくなった（鹿住、2009）。もう一つは、いまやビジネスに欠かせないツールとなっているパソコンやインターネットなどの利用に関する環境が、90年代と2000年代とは大きく異なるからである。

このデータによる学生からの開業は94件あり、2000年以降の開業者2万1,082件の0.4%にあたる。勤務者からの開業は1万7,473件で、82.9%を占める。残りの3,515件（16.7%）は「パート・アルバイト」「派遣社員・契約社員」「自営業主」「家族従業員」「専業主婦・主夫」「その他」「無回答」であるが、本レポートでは分析対象にはしていない。

なお、先ほど「分析上の課題を多少ながらも克服」と述べたように、この方法による分析にも限界がある。まず、分析は各年度の新規開業実態調査に共通して存在する設問をもとにすすめていくが、各調査

年度のサンプルサイズは表-1でみたように同じではない。また、調査年度によっては尋ねていないときもあり、その場合、該当する年度のサンプルは集計対象には含まれない。経済環境は年度によって異なるが、この影響は考慮していないため、調査年度の違いによるバイアスが発生している可能性は否定できない。加えて、調査対象が日本政策金融公庫の融資先であることによるバイアスが存在する。新規開業実態調査は、調査年度の前年4月から9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業を含む）が調査対象である。つまり、融資審査を通過できるほどに事業計画をしっかりと立てている、さらには、自己資金だけでは足りなくて融資を必要としているといった特徴のある企業が調査対象となっている。

分析結果をみるにあたっては、以上の点を踏まえておく必要がある。

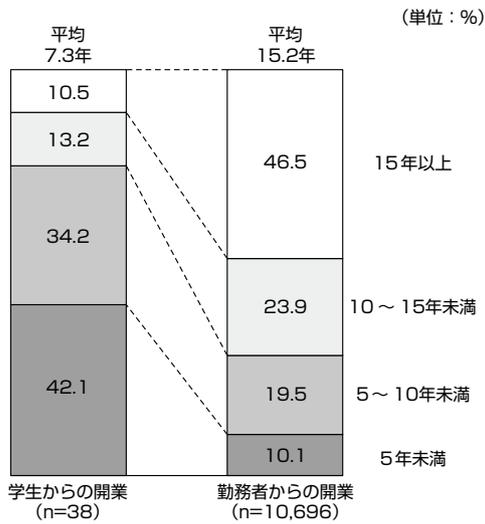
## 開業者の属性

それでは、学生からの開業の特徴についてみていこう。まずは、性別、開業時の年齢、斯業経験の有無と年数、最終学歴、開業理由といった開業者の属性である。

性別は、勤務者からの開業は男性が89.9%、女性が10.1%であるのに対し、学生からの開業は男性が84.0%、女性が16.0%となっており、女性の割合がやや高い。

開業時の年齢は、学生からの開業が平均33.2歳、勤務者からの開業が平均42.2歳で、平均年齢は9.0歳の差がある（図-1）。構成比をみると、勤務者からの開業では9.2%と最も割合が低い「20歳代」が、学生からの開業では42.6%と最も高くなっている。「30歳代」も37.2%と多く、学生からの開業では20歳代、30歳代での開業が8割を占めている。「40歳代」

図-2 斯業経験年数



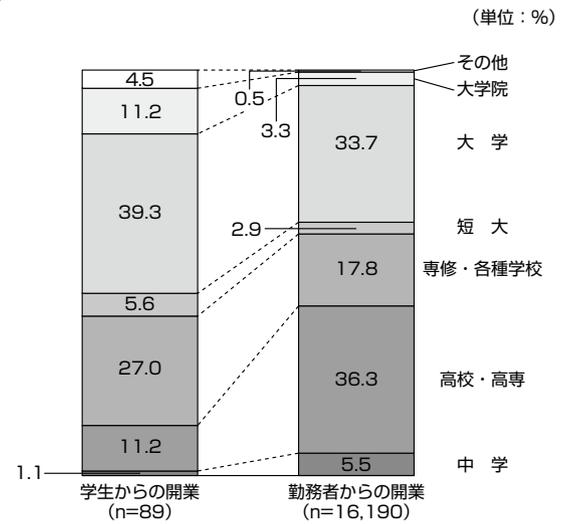
(注) 斯業経験がある開業者について集計。斯業経験がある割合は、学生からの開業は67.9%、勤務者からの開業は87.8%。

「50歳代以上」もそれぞれ1割ほど存在しており、新規開業実態調査のサンプルには、一度も就職せずに開業した人だけでなく、いったん就職したが、何らかの理由により再び学生となり開業した人も含まれているようである。

そのため、学生からの開業には、斯業経験（現在の事業に関連した仕事の経験）をもっている人も多い。斯業経験の有無を確認すると、67.9%の開業者は斯業経験があると回答している。もっとも、勤務者からの開業の場合は87.8%に斯業経験があるため、その割合は相対的には少ないといえるし、斯業経験の平均年数も少ない。勤務者からの開業の15.2年に対し、学生からの開業は7.3年と約半分となっている（図-2）。勤務者からの開業は「15年以上」が46.5%と最も多いが、学生からの開業は20歳代と30歳代が多いこともあって、「5年未満」が42.1%、「5～10年未満」が34.2%と、10年未満の人が大半である。

最終学歴をみると、学生からの開業は「専修・各種学校」が27.0%、「大学院」が11.2%で、勤務者からの開業よりもそれぞれ9.2ポイント、7.9ポイント高くなっている（図-3）。逆に、学生からの開業の

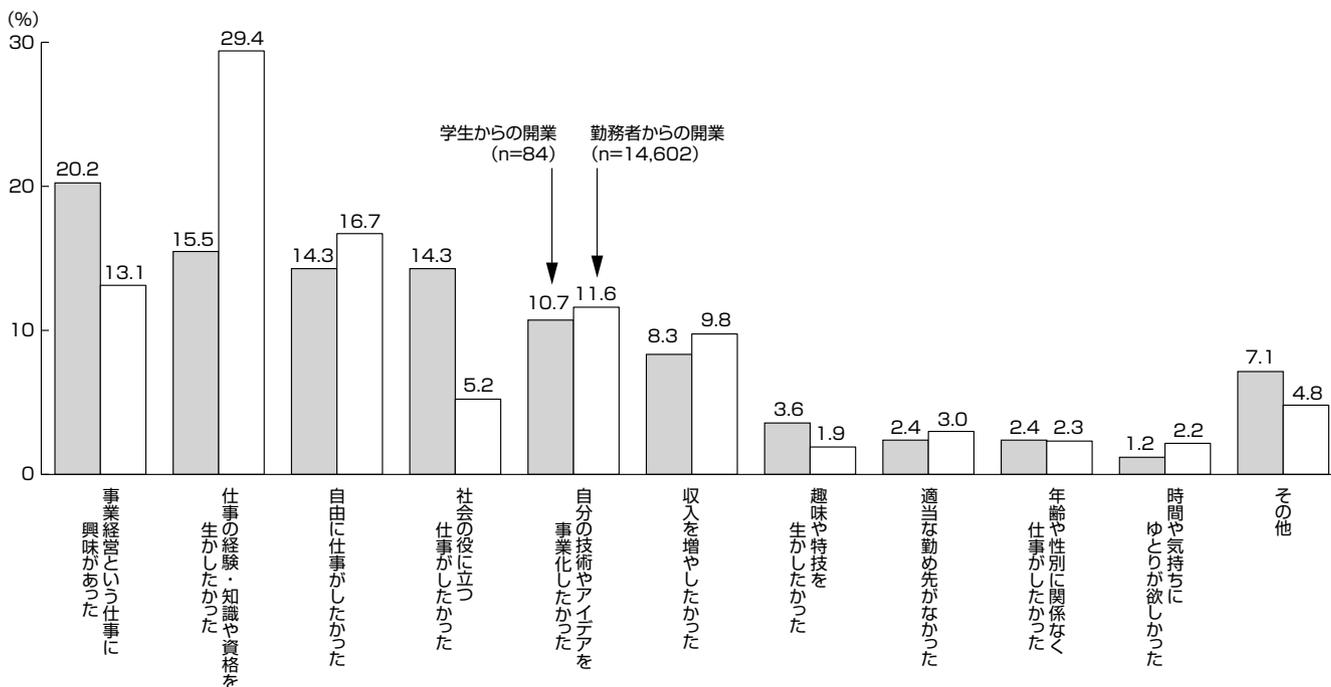
図-3 最終学歴



方が低いのは「高校・高専」の11.2%で、勤務者からの開業の36.3%より25.1ポイント低い。高校や大学を卒業して就職した人が、事業で必要になる知識や資格を得るため「専修・各種学校」に、より専門的な知識を学んだり修士号や博士号を取得してキャリアアップを図ったりするため「大学院」に、あらためて入学するケースが多いのではと考えられる。

こうした開業者の属性の違いは、開業理由の違いにも表れているようである。勤務者からの開業では「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」の割合が29.4%と最も高いのだが、学生からの開業では15.5%と13.9ポイントも少なく、2番目に割合が高い開業理由となっている（図-4）。斯業経験がない人が相対的に多く、あったとしてもその年数が短いことが、この違いの理由としてあげられる。学生からの開業で最も割合が高いのは「事業経営という仕事に興味があった」の20.2%である。勤務者からの開業より7.1ポイント高い。自身のキャリアとして、経営者となることを意識していた人が多いことがうかがえる。このほか、「社会の役に立つ仕事があった」という理由も勤務者からの開業との差が大きい。

図-4 開業理由



## 企業の属性

続いて、企業の属性に関して、開業時および調査時の従業員数、業種、事業内容の新規性の有無をみていく。

開業時の従業員数をみると、学生からの開業は平均3.6人で、勤務者からの開業は平均4.3人である(図-5)。学生からの開業の方が0.7人少ないわけだが、内訳をみると「家族従業員」「パート・アルバイト」「派遣社員・契約社員」の数はほぼ同じである。「常勤役員・正社員」が、学生からの開業では0.6人、勤務者からの開業では1.2人となっており、その差0.6人がそのまま両者の違いを生じさせている。調査時<sup>(注2)</sup>の従業員数においても、学生からの開業は平均5.0人、勤務者からの開業は平均5.8人と0.8人の差があるが、開業時と同じく、「常勤役員・正社員」の差が両者の違いの主因となっている(図-6)。な

お、開業時から調査時の従業員増加数はほぼ同じで、学生からの開業と勤務者からの開業で大きな違いはない。

業種については、業種分類を2004年度調査より変更しているため、2004年度調査以降のサンプルに限って集計した。その結果によると、「医療、福祉」は勤務者からの開業では14.9%であるのに対し、学生からの開業では52.2%と半数を占めるほどに割合が高い(表-2)。訪問介護事業や、あん摩マッサージ指圧師・はり師・きゅう師・柔道整復師の施術所など、「医療、福祉」に分類される事業は専門知識や資格が求められるため、開業前に学校に通うケースが多いのではと推測される。また、「医療、福祉」の割合が突出して高いこともあって、学生からの開業では大半の業種が勤務者からの開業よりも低い割合となっているが、そのなかで「情報通信業」と「教育、学習支援業」は、勤務者からの開業よりも割合が高い。学生からの開業で相対的に多い業種といえるだろう。

図-5 開業時の従業者数

(単位：%)

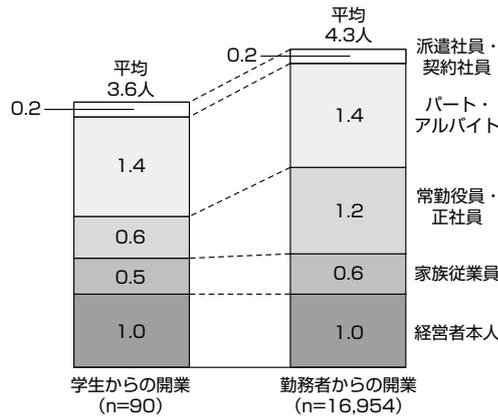
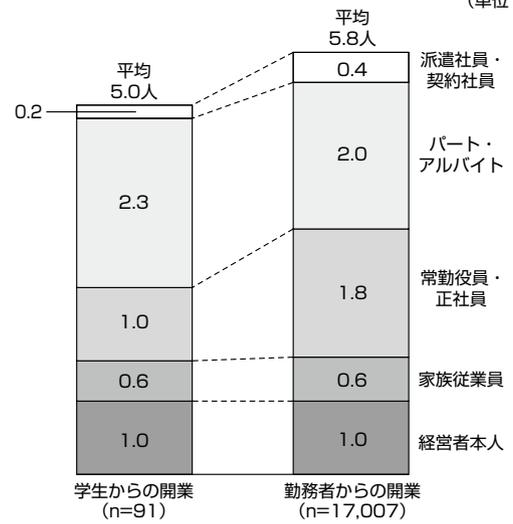


図-6 調査時の従業者数

(単位：%)



最後に、事業内容の新規性の有無をみてみよう。まず、他社と比べて事業内容に新しい点はあるかという設問に対して「ある」と回答した割合は、学生からの開業が72.6%、勤務者からの開業が68.3%と、学生からの開業の方が高い(図-7)。同様に、ベンチャービジネスやニュービジネスに該当すると思うかという設問について「思う」と回答した割合も、学生からの開業は18.6%、勤務者からの開業は13.5%と、学生からの開業の方が高くなっている。しかし、カイ二乗検定<sup>(注3)</sup>を行った結果は、いずれも統計的に有意な差はみられなかった。学生からの開業のなかには、学生ならではのアイデアを活用してビジネスを展開するケースもあるだろうが、だからといって、事業内容に新規性がある可能性が勤務者からの開業と比べて特に高いというわけではないようだ。

表-2 業種

	学生からの開業 (n=69)	勤務者からの開業 (n=12,849)
建設業	1.4	9.7
製造業	0.0	5.2
情報通信業	4.3	3.1
運輸業	0.0	3.5
卸売業	7.2	8.2
小売業	5.8	13.6
飲食店、宿泊業	5.8	12.2
教育、学習支援業	5.8	1.7
医療、福祉	52.2	14.9
サービス業	15.9	23.3
その他	1.4	4.6

(注) 業種分類を2004年度調査より変更したため、2004年度調査以降のサンプルを集計している。

### 開業の準備

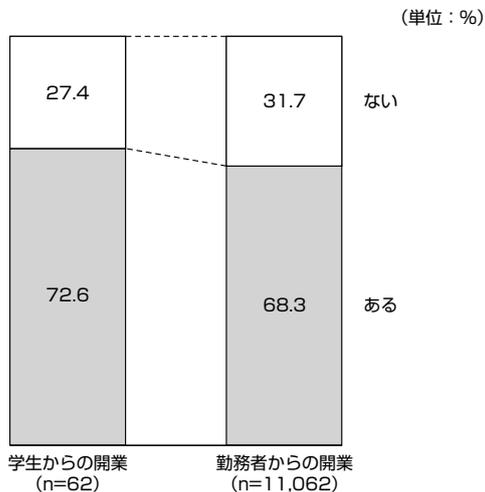
開業の準備については、どのような違いがあるだろうか。開業準備期間、目標としていた月商、開業

費用および資金の調達先を確認しよう。

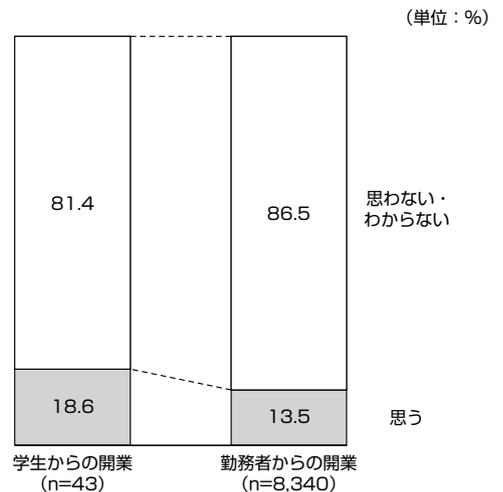
開業準備期間(開業の準備を始めてから実際に開業するまでの期間)は、図-8のとおりである。「6カ月未満」の割合は、学生からの開業と勤務者か

## 図-7 事業内容の新規性の有無

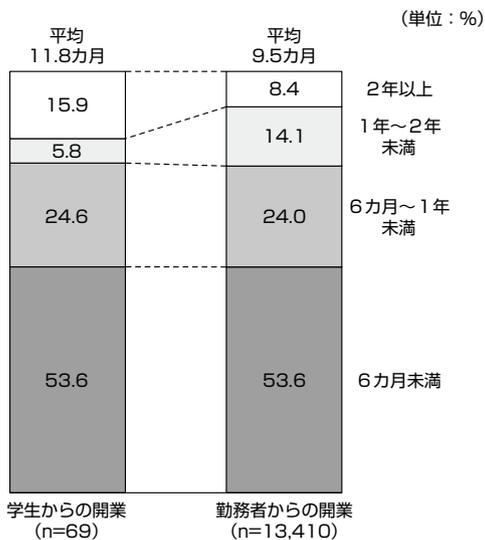
①他社と比べて事業内容に新しい点はあるか



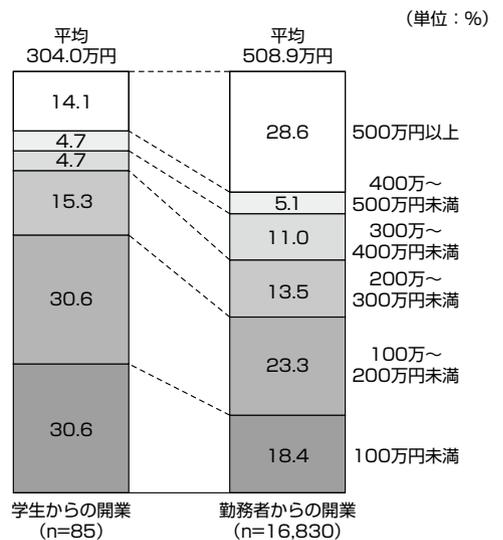
②ベンチャービジネスやニュービジネスに該当すると思うか



## 図-8 開業準備期間



## 図-9 目標としていた月商



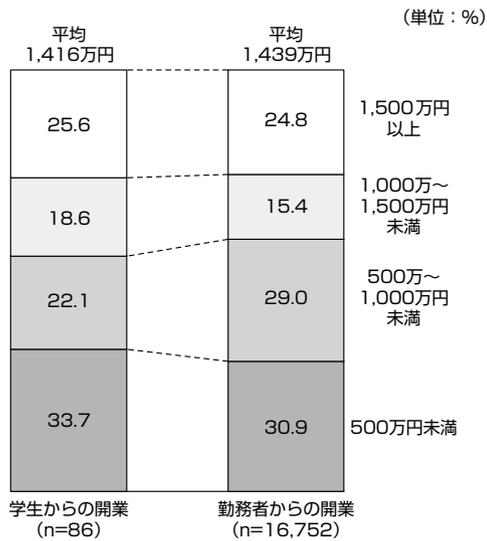
らの開業とともに53.6%、「6カ月～1年未満」の割合は、学生からの開業が24.6%、勤務者からの開業が24.0%と、両者に違いはみられない。ただ、学生からの開業では「2年以上」が15.9%と勤務者からの開業の8.4%よりも7.5ポイント高く、開業準備の一環として通学していたという人もいることがうかがえる。

開業前に目標としていた月商をみると、学生から

の開業では「100万円未満」と「100万～200万円未満」の割合はともに30.6%で、勤務者からの開業の18.4%、23.3%よりも高い(図-9)。逆に「500万円以上」という割合は14.1%と勤務者からの開業(28.6%)の半分ほどである。その結果、平均は、学生からの開業が304.0万円、勤務者からの開業が508.9万円と、約200万円の差が生じている。

開業費用に関しては、学生からの開業は平均1,416

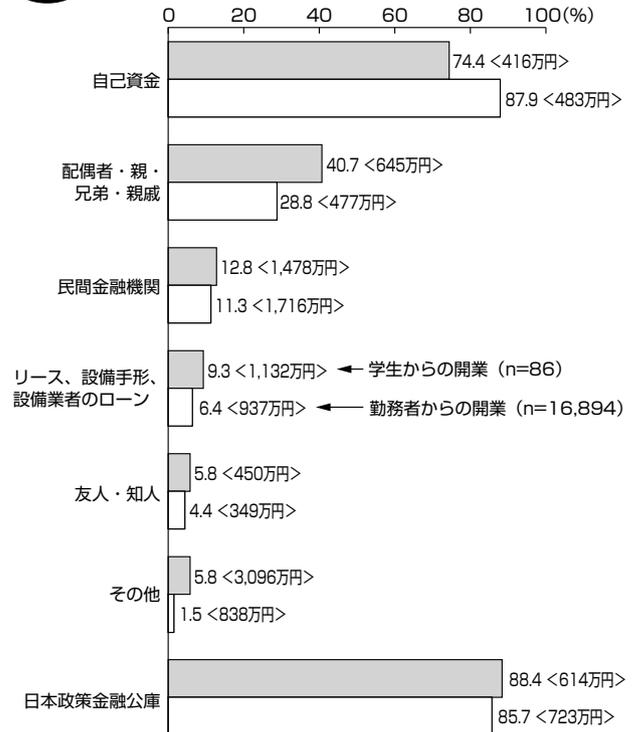
図-10 開業費用



万円、勤務者からの開業は平均1,439万円と、ほぼ同じである(図-10)。500万円ごとのカテゴリーにわけて構成比をみても、学生からの開業は「500万円～1,000万円未満」の層がやや少ない程度である。学生からの開業と勤務者からの開業で、大きな違いはみられない。

しかし、資金の調達先には違いがある。資金調達額の合計は、学生からの開業が平均1,652万円、勤務者からの開業が平均1,605万円となっており、開業費用に違いがなかったことから調達額にも違いはみられない。どのように調達しているかをみると、学生からの開業は勤務者からの開業と比べて、「自己資金」を利用した人の割合が低く、「配偶者・親・兄弟・親戚」を利用した人の割合が高い(図-11)。学生からの開業は、「自己資金」の利用割合は74.4%と、勤務者からの開業の87.9%よりも13.5ポイント低い代わりに、「配偶者・親・兄弟・親戚」の利用割合が40.7%と、勤務者からの開業の28.8%よりも11.9ポイント高くなっている。調達額の平均も、「自己資金」は、学生からの開業が416万円、勤務者からの開業が483万円で、学生からの開業の方が少ない。一方、「配偶者・親・兄弟・親戚」は、学生からの開

図-11 資金の調達先の利用割合



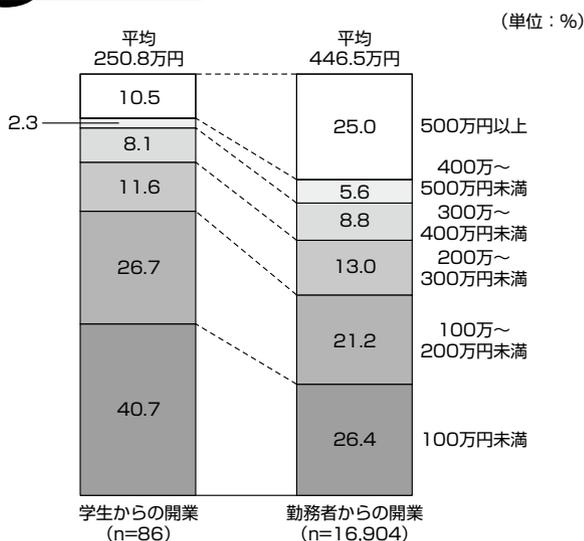
(注) 1 学生からの開業における利用割合が5%未満の調達先(「自社の役員・従業員」「事業への賛同者」「地方自治体の融資制度」「日本政策金融公庫、自治体以外の公的機関」「ベンチャーキャピタル」「フランチャイズチェーン本部からの借入」)については記載を省略。  
2 <>内の値は調達先別の調達額の平均。有額(0ではない値)で回答したサンプルについて集計。

業が645万円、勤務者からの開業が477万円で、勤務者からの開業よりも多い。20歳代や30歳代の若い人が多く、なかにはまだ正社員として働いたことがない人もいたり、授業料等の費用が発生すること、通学中は就業が制限されることなどにより、学生からの開業は自己資金の蓄積が難しく、身内を頼ることが多くなるものと考えられる。

## パフォーマンス

従業者数に関する説明のところで述べたように、従業者増加数は勤務者からの開業との違いはみられなかった。ここでは、開業後の企業のパフォーマンス

図-12 調査時の月商



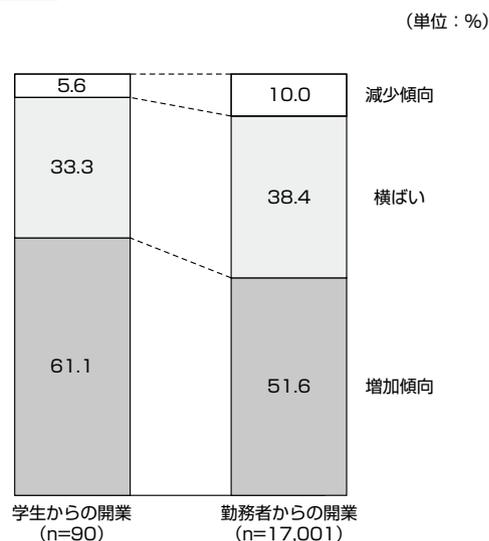
スに関するほかの項目、調査時の月商、月商達成率、売上状況、採算状況、黒字基調になるまでの期間についてみてみよう。

調査時の月商の平均は、学生からの開業は250.8万円、勤務者からの開業は446.5万円となっており、学生からの開業の方が少ない（図-12）。学生からの開業は、「100万円未満」の割合が40.7%と勤務者からの開業の26.4%より14.3ポイント高く、「500万円以上」の割合が10.5%と勤務者からの開業の25.0%より14.5ポイント低い。

月商達成率（目標としていた月商に対する調査時の月商の割合）をみると、学生からの開業では、目標を達成している100%以上の企業の割合は41.2%で、目標に届いていない100%未満の企業は58.8%である。勤務者からの開業では、それぞれ39.6%、60.4%であり、両者ともに6割の企業は目標を達成できていない。平均をみても、学生からの開業は95.2%、勤務者からの開業は94.8%と、大きな違いはない。

調査時における売上状況を確認すると、学生からの開業は「増加傾向」と回答している企業の割合が61.1%と、勤務者からの開業の51.6%よりも9.5ポイント高く、「横ばい」「減少傾向」の割合は相対的

図-13 売上状況

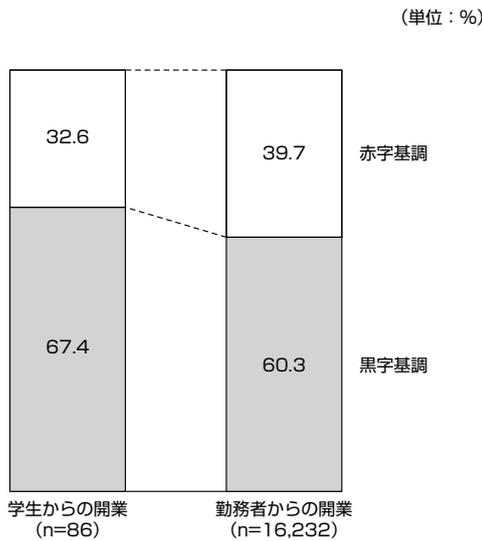


に低い（図-13）。この結果から、学生からの開業は勤務者からの開業よりも今後の成長が期待できる可能性が高そうに思えるが、カイ二乗検定を行った結果では統計的に有意な差はみられなかった。

調査時の採算状況が「黒字基調」か「赤字基調」かについて尋ねた結果に関しても、売上状況と同様のことがいえる。「黒字基調」の割合は、勤務者からの開業が60.3%であるのに対し、学生からの開業は67.4%で、学生からの開業の方が高い（図-14）。しかし、カイ二乗検定を行ったところ、統計的に有意な差はなかった。

ただし、開業してどれぐらいの期間で黒字基調になったのかは、学生からの開業と勤務者からの開業では異なる。黒字基調になった時期が「3カ月未満」の割合は、学生からの開業が23.6%、勤務者からの開業が18.1%、同じく「3～6カ月未満」の割合は、30.9%、19.4%である（図-15）。一方、「12カ月以上」経ってから黒字基調になった割合は、学生からの開業は16.4%だが、勤務者からの開業は27.4%となっている。平均はそれぞれ6.2カ月、7.8カ月であり、学生からの開業は勤務者からの開業よりも早い段階で黒字基調になっている。この理由としては、学生か

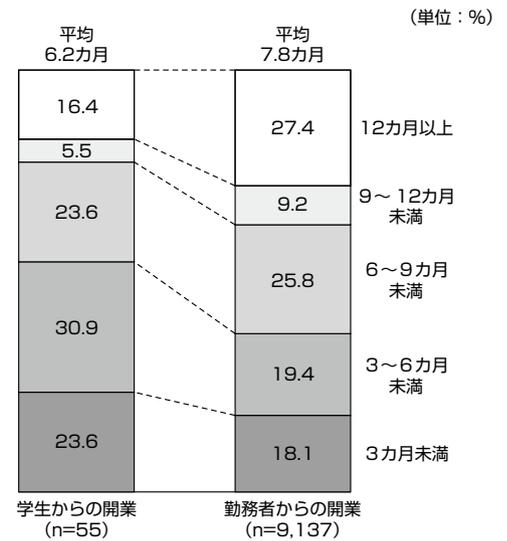
図-14 採算状況



らの開業は事業計画を堅めに見積もっていることがあげられるだろう。開業費用は学生からの開業と勤務者からの開業は同じ水準だったが、目標としていた月商は学生からの開業の方が少なかった。実際に調査時の月商も少なく、開業時の従業員数も学生からの開業の方が少ない。売上が少なくとも採算がとれるような事業計画を策定していると考えられる。

このように、学生からの開業のパフォーマンスは、黒字基調になるまでの期間を除いて、勤務者からの開業との明確な違いはみられない。しかしながら、ここまでみてきた学生からの開業の特徴のなかには、開業後の企業のパフォーマンスに影響をもたらすものがある。本庄（2004）や鈴木（2012）などの先行研究を踏まえると、「開業時の年齢が若いこと」はパフォーマンスにプラスの影響を及ぼし、「斯業経験がない、あっても年数は少ないこと」および「自己資金が少ないこと」はマイナスの影響を及ぼす。つまり、学生からの開業の特徴にはパフォーマンスに対するプラスとマイナスの影響があるが、それらは相殺されているととらえることができよう。そうであるならば、斯業経験や自己資金の不足を補いマイナスの影響を減らすことで、学生からの開業はよ

図-15 黒字基調になるまでの期間



(注) 採算状況が「黒字基調」の企業について集計。

り成果をあげることが期待できるのではないだろうか。そこで、以下では、本誌「新時代の創業」のコーナーで紹介された企業事例をもとに、学生からの開業が斯業経験や自己資金の不足を補う方法について考えてみたい<sup>(注4)</sup>。

## 不足を補う方法

### 斯業経験の不足を補う

斯業経験の不足を補う方法については、試行錯誤を重ねてさまざまな経験をいち早く積むことや、事業がうまくいっているときでも反省を欠かさず問題点を洗い出すことなどが重要になるだろう。

NHKのアナウンサーを辞し、米国の大学に留学してから開業した(株)Kaizen（東京都千代田区、従業員数11人、2012年7月号で紹介）の鈴木慶太さんは、発達障害のある人が活躍する場をつくりたいと思い、自社で雇用してソフトウェアの検証業務を行うというビジネスプランを考えていた。しかし、実績がなく受注がまったくとれなかったことなどから、

職業訓練と人材紹介を業務の中心に切り替えた。そして、職業訓練を実施する前に行う発達障害のある人との面接を通じて、発達障害に関する理解を深めるとともに、マネージャーとしてのコミュニケーション力を高めている。さらに、職業訓練の一環として古着のオンライン店舗を運営し、職業訓練の修了生をIT関連の企業を中心に紹介したり、発達障害のある人を受け入れようとする企業に対するコンサルタント業務をしたりすることで、企業としての実績と人脈を築いている。まだIT企業として自社で雇用するまでには至っていないが、発達障害のある人が有能な人材であることを証明したいと、鈴木さんは奮闘している。

大学卒業の直前に開業した(同)マンガスペース(山口県山陽小野田市、従業員数1人、2012年11月号で紹介)の酒井悠希さんは、マンガを使った広告を制作している。留学したニュージーランドで情報伝達手段としてのマンガの有用性に気づいたことが開業のきっかけである。以前にマンガ家を目指して熱心に描いていただけあってマンガの実力は申し分なく、また、山口商工会議所の起業塾に参加していたころからメディアで紹介されていたため、順調に顧客を獲得し、1年目から事業は黒字となった。しかし、酒井さんは広告の成果があがる顧客とあがらない顧客がいることが気になっていたという。そこで、これまでの仕事ぶりを振り返って問題点を把握し、改善を図っている。すなわち、顧客がどのように宣伝するかについて無関心だった点を省みて、予算が少なければ印刷物を制作せずホームページに掲載するだけにしたり、逆に余裕があればフリーペーパーにも広告を出したりといった宣伝方法や掲載媒体の提案もすることにしたのである。そして、提案した内容を実際に請け負えるように広告代理店と提携もした。その結果、広告の成果が安定してあがるようになっただけでなく、広告代理店からも仕事がかかるようになり、事業はますます安定している。

学生からの開業に斯業経験が少ないのは仕方ないとしても、経験不足からくる思い込みにとらわれ誤った方法に固執していると、事業が成功する可能性は大きく減少してしまうだろう。大切なのは、取り組みの成否を素早く判断して、問題があれば改善策をいろいろと検討し実践することである。その試行錯誤の繰り返しによって事業に関するノウハウが蓄積され、経験不足を補うことにつながっていく。

## 自己資金の不足を補う

少ない自己資金をカバーする方法としては、前掲図-11でみたように身内から不足する資金を調達したり、井上(2009)で分析しているように少ない経営資源でも成果をあげられる工夫をしたりすることが一般的だろう。だが、ビジネスプランコンテストで得た賞金を自己資金に組み入れるという方法もある。

大学在学中に、手話に関するサービスを提供する(株)シュアール(神奈川県藤沢市、従業員数13人、2013年2月号で紹介)を設立した大木洵人さんは、ビジネスプランコンテストの賞金を資本金の原資にしている。大木さんが開業を意識するようになったきっかけは、手話サークルでの活動を通じて耳が不自由な人への情報提供サービスがまだまだ十分ではないと気づいたことと、大学の授業で作成したビジネスプランが弁理士の資格をもっていた先生に高く評価されたことだという。そこで、ビジネスプランに磨きをかけて、ビジネスプランコンテストに挑戦したところ、最優秀賞を獲得したのである。

(株)旅のお手伝い楽楽(京都府京都市、従業員数13人、2013年4月号で紹介)の佐野恵一さんも、複数のビジネスプランコンテストで受賞したときの賞金を資本金の足しにしている。同社は、車いすで生活している人の旅行を介助スタッフが同行してサポートする事業を展開している。佐野さんは、要介護の祖母を連れて温泉旅行をした際に家族全員が祖母の介助で大変な苦勞をしたという経験をもとに、

ホテルや旅館で入浴補助のサービスを提供するビジネスプランを考え、通っている大学で開催されていたビジネスプランコンテストに応募。最優秀賞に選ばれる。その後、ホテルや旅館の意向を踏まえて現在の事業につながるビジネスプランを作成し、そのプランを試す目的でいくつかのビジネスプランコンテストに参加している。

ビジネスプランコンテストの応募者にとってのメリットの一つに、資金面での特典を受けられることがある（井上、2010）。100万円程度の賞金が授与されることもあり、ビジネスプランコンテストへの応募は、自己資金の不足を補う方法として検討に値するものではないだろうか。もちろん、そのためには受賞できるようなビジネスプランでなければならぬが、ビジネスプランコンテストは「社会貢献性」が評価されることがよくある。紹介した㈱シェアールや㈱旅のお手伝い楽楽のように、学生からの開業は社会の役に立つ事業を営むことが多い。開業理由でも「社会の役に立つ仕事があった」は勤務者からの開業よりも多かった（前掲図-4）。始めようとする事業が社会性のあるものならば、ビジネスプランコンテストに参加して自己資金の不足を補うことも十分可能だろう。

## おわりに

開業しようと考えている学生に斯業経験や自己資金が不足していたら、おそらくほとんどの人は「斯業経験を積み、自己資金を貯めてから開業してはどうか」とアドバイスするだろう。しかし、そのアドバイスを受け入れて就業している間に、心境や環境の変化によって開業への熱意が失われることがあるかもしれない。現在のように開業率が低迷している状況においては、開業への思いを消してしまうことのないようにしたい。

そのためにも、学生からの開業の実態を把握し、学生の立場から開業する場合の課題と必要な対応策を理解しておくことが必要だろう。新規開業実態調査のデータをもとにみてきたように、学生からの開業のパフォーマンスは、勤務者からの開業と比べて、決して低いわけではない。斯業経験や自己資金の不足という短所はあるものの、より堅実な開業計画を作成したり、若さでカバーしたりしているからだ。また、企業事例をもとに考えたように、短所を補う方法は就業する以外にもいろいろとあるはずだ。

若いときに開業することは、同年代の人がまだ得られない経験を先んじて獲得するチャンスになる。仮に失敗したとしても、年齢的に再チャレンジしやすいだろうし、貴重な経験から学べることはその後の人生の大きな糧となるに違いない。このような特徴や意義が浸透し、学生からの開業を積極的に支援する社会になることが望まれる。

(注1) 会社や団体の常勤役員、正社員・職員（管理職）、正社員・職員（管理職以外）。

(注2) 調査時における業歴は、学生からの開業が平均14.5カ月、勤務者からの開業が平均14.7カ月である。

(注3) カイ二乗検定とは、グループ間の比率の違いが、誤差によるものか、誤差ではなくグループが違うことによるものかを統計的に判断する方法である。

(注4) 企業事例に関する記述は、各企業の紹介記事をもとに執筆した。

### 参考文献

- 井上考二（2009）「500万円未満の少額開業の実態と成功のポイント」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第3号
- 井上考二（2010）「地域振興の視点からビジネスプランコンテストを考える」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2010年1月号
- 鹿住倫世（2009）「創業支援政策の成果と課題」日本政策金融公庫総合研究所編『2009年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター
- 鈴木正明（2012）「どのような企業の業績が優れているのか」日本政策金融公庫総合研究所編集、鈴木正明著『新規開業企業の軌跡』勁草書房
- 中庄裕司（2004）「開業後のパフォーマンスの決定要因」国民生活金融公庫総合研究所編『2004年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター

第3回  
(最終回)

## 戦略活用のポイント

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

今回は、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を中小企業がどのような目的で活用しているのかについてみてきた。投資負担軽減やリスク回避といった消極的な目的にとどまらず、自社のビジネス構造を転換する契機とするなど、むしろ積極的な目的でそうした戦略を活用している。

では、中小企業が「生産拠点を持たない海外展開」戦略を活用するためには、どのような点に留意する必要があるのだろうか。今回は、中小企業がそうした戦略を成功させるためのポイントを詳細にみていこう<sup>(注)</sup>。

### 「生産拠点を持たない海外展開」を 実践するためのポイント

「生産拠点を持たない海外展開」を実現するためには、他社が欲しがるといえるような技術を持つことが必要である。だが、それだけでは十分ではない。日本政策金融公庫総合研究所において、そうした戦略を実践している中小企業にインタビュー調査を実施したところ、いくつかのポイントがあることがわかった(表)。

そのポイントとは、①自社ビジネスモデルでの位置づけを明確にする、②進出先国特有の事情を考慮する、③情報発信力を強化し、良いパートナーを見つける、④パートナーを大事にする、⑤技術供与先に勝る技術力を持つ、の5点である(図)。

以下、それぞれについてみてみよう。

### 自社ビジネスモデルでの 位置づけを明確にする

まず、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を活用して、どのようなビジネスを海外で展開しようとしていくのか、そのビジネスモデルを明確に描くことが重要となる。

ビジネスモデルを描くとは、当初の事業目的を明らかにするだけではない。少なくとも5~10年先を見据えた事業展開を想定し、最終的にどのように利益回収を行うのかという一連の事業構想である。こうしたビジネスモデルをあらかじめ構築しておくことではじめて、誰をパートナーにするのが望ましいのか、どのような条件で契約締結を行うのがよいの

表 インタビュー企業の概要

	主な事業内容	主な相手先国・地域 (過去実績含む)	主な業務・技術供与の業態
A社	SF二重殻タンク等の各種備蓄タンク・水槽の製造販売、保守サービス	マレーシア、タイ、中国	ノウハウライセンス
B社	強力吸引作業車、高圧洗浄車などの特殊車両の製造販売	中国	ノウハウライセンス
C社	粉粒体処理装置の製造販売、トータル・エンジニアリング	韓国、米国、オランダ、インド	特許・ノウハウライセンス
D社	工業用表面処理加工、高精度ロール類の製造・研削、工業用表面処理のエンジニアリング	インドネシア、米国、英国、ブラジル、中国等	特許・ノウハウライセンス
E社	3次元ブロー成形やエキステンジブロー成形を用いたプラスチック中空成形製品の製造販売	スウェーデン、ドイツ、韓国	特許・ノウハウライセンス
F社	超精密金型開発・設計・製作及びプレス加工	米国、シンガポール	ノウハウライセンス
G社	モータープロテクターや感震器、サーマルスイッチ等の製造販売	中国（合併企業）	ノウハウライセンス
H社	空気清浄活性器、マイナスイオン発生器、オゾン発生器等の製造販売	台湾	特許・ノウハウライセンス
I社	インキ製造、調色システムの製造販売	中国（第三者企業）、中国（独資企業）	生産委託（第三者企業）、ノウハウライセンス（独資企業）

資料：日本政策金融公庫総合研究所「日本公庫総研レポート」No.2012-2、p.28を一部修正

かといった点を詰めることが可能となる。

現地情報の収集を目的として「生産拠点を持たない海外展開」戦略を活用する場合でも、あらかじめ最低限のビジネスモデルを描いたうえで進出先国のパートナーを選択しなければ、その後の自社ビジネスの展開を阻害する要因となることもある。基本的なところを踏まえ安易な提携を行うと、結果的に競合先を育てるだけになってしまうなど、その後のビジネスに致命傷となる恐れがある。

その点、合併企業に技術供与を行うG社は、優れたビジネスモデルを構築している。同社の優れたポイントとしては、①中国でいずれ自ら独資で生産を手がけることを前提にパートナーの選択を行っていること、②技術・ノウハウ流出を抑えるとともにライセンス契約期間が切れた後も確実に利益回収を期待できるよう、契約内容のつくり込みを行って

ること、などである。技術・ノウハウ流出防止を念頭においた契約締結に努めている企業は少なくないが、海外事業から得られた収益を新たな投資へ振り向けるためにも、確実な利益回収を念頭においたビジネスモデルを構築することは非常に重要である。

### 進出先国特有の事情を考慮する

「生産拠点を持たない海外展開」を行うにあたっては、進出する国の特殊事情を十分に調査したうえで、相手企業との契約を締結しなければならない。

とりわけ、中国をはじめとする新興国では法体系の整備が遅れていたり、自国産業保護の観点からさまざまな政策・規制が導入されていたりすることがある。それらを考慮してビジネスモデルを構築し、契約を締結することが、カントリーリスクに対処す

## 図 「生産拠点を持たない海外展開戦略」成功のポイント

① 自社ビジネスモデルでの位置づけを明確にする

② 進出先国特有の事情を考慮する

③ 情報発信力を強化し、良いパートナーを見つける

④ パートナーを大事にする

⑤ 技術供与先に勝る技術力を持つ

資料：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2012-2、p.94 を一部修正

るためにも重要となる。

新興国は中小企業にとって成長を見込める有望市場であることに変わりはない。日本の大手企業が資金回収で苦戦している実態を踏まえて、事前に十分な対策を講じておくことが必要である。

### 情報発信力を強化し、 良いパートナーを見つける

「生産拠点を持たない海外展開」の場合、成功の鍵はパートナーが握っているといえるほど、その選択は重要なポイントである。

今回事例として取り上げたすべての企業が「パートナーの選定が最も重要」と話す。「生産拠点を持たない海外展開」は自ら工場を構えて生産するのではなく、パートナーに技術指導を行い、パートナーが生産を手がけることになる。それだけに、決められたとおりの生産・品質管理を実施してもらわなければ、自社技術への評価を損なうリスクをはらんでいる。契約でいくら縛りをかけても、契約違反を完全に防ぐことはできないため、最終的には企業と企業、人と人との信頼関係がすべてになる。

では、いかにして良いパートナーとめぐり合うか。事例企業は、海外の展示会に積極的に参加するなど、常に自らの技術を広く知ってもらい、高く売り込む努力をしている。技術力があっても待ちの姿勢ではよいチャンスにはめぐり合えない。自ら情報発信を行い、良いパートナーと出会う可能性を広げていくことが何より重要である。

F社は、海外の展示会に出展する日本の中小企業は韓国や中国に比べて少なく、日本の中小企業ももっと外へ向けて情報発信していくべきだとしている。海外へ情報発信することにより、顧客獲得ばかりではなく、技術供与のパートナーの発掘にもつながる可能性がある。

こうした出会いのなかで、パートナーの良し悪しをどのように見極めたらよいのだろうか。まず、相手企業トップの「人間性」を見極めることが重要である。A社は、「信頼できるパートナーかどうかの見極めは、誰かを頼って人任せにするのではなく、経営トップ自らの目で相手を見極めることが重要」と話す。商工会議所などが主催する現地視察に参加するのではなく、自分一人で海外へ出かけ、通訳に頼らずに自らパートナーと接し、一緒にご飯を食べ、友人になることが必要だとしている。

相手企業の属性に関して自分なりの基準を設けて、パートナーの選定を行うことも重要だ。H社の現会長は、大手電機メーカー在職時に合弁会社の副総経理として3年間台湾で暮らした経験がある。そのため、台湾人であればどのような人物かは会えば見極められるとして、台湾企業以外とのライセンス契約は考えていない。F社は、技術流出防止の観点からは、米国やシンガポールなど法令遵守に厳しい国の企業がパートナー企業として望ましいと考えている。そして、相手がオーナー企業の方が、要望が明確のため判断が早く、会社や技術に対する思い入れも強いので望ましいとしている。

## パートナーを大事にする

良いパートナーを選ぶことも大事だが、その後の長期にわたる関係構築はもっと重要である。

D社は「技術供与による展開は、技術に対する信用が大切であり、パートナーを大切にすることが技術の信用にもつながる」と指摘する。同社は、単に技術を売るだけではなく、技術供与先を長期にわたってフォローしている。

F社も、技術供与契約締結後、10年間にわたり供与先企業と交流会を行っている。「契約を締結したらそれで終わり」ではなく、そこから2社間の信頼関係をより深め、発展的な関係にする。それによって、当該ビジネスの成否のみならず、技術の信用力を高め、新たなビジネスの芽へとつなげていくことが可能となる。

## 技術供与先に勝る技術力を持つ

「生産拠点を持たない海外展開」は、結果としてライバル企業を育てることにもなりかねない。C社は、技術供与したオランダの企業と契約終了後に市場で競合する関係になった。そうした経験を踏まえて、「技術供与した相手が将来競合相手になることも考慮して、自社の力量を上げるよう努力すべきである」と話す。実際、C社は、技術供与期間中、常に技術をブラッシュアップし、製造コストを20%以上も引き下げる技術を開発、相手にキャッチアップされないような技術革新を実現している。

そして前回も述べたが、事例企業に共通するのは、「技術流出を恐れない」姿勢だ。各社とも技術流出を防ぐため、さまざまな取り組みを行っている。だがそれでも、「技術流出を完全に防ぐことは難しい」という。そのため、技術流出を恐れるのでは

なく、技術供与先に勝る技術力を備えられるよう、常に自社のブラッシュアップに取り組んでいる。

## おわりに

これまで3回にわたって、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を活用して実質的な海外展開を果たした中小企業の取り組みを具体的にみてきた。

冒頭にも述べたが、こうした戦略を活用するためには、他社が欲しがるといえるような技術を持つことが必要となる。中小企業にとって決して簡単なことではない。

一方で、他社が欲しがるといえるような技術を有していれば、業種や規模に関わらず、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を活用できるのも事実だ。実際、事例企業をみると、さまざまな業種でそうした戦略が活用されていることがわかる。企業規模をみても、従業員数200名を超える企業もあれば、20名程度の企業もある。このような点を踏まえると、経営資源に乏しい中小企業にとって、「生産拠点を持たない海外展開」戦略は、有効な海外展開戦略の一つといえるだろう。

本稿では、紙幅の関係上、一部の事例紹介にとどまった。だが実際には、多くの中小企業が「生産拠点を持たない海外展開」戦略を活用し、実質的な海外展開に成功している。そうした取り組みを参考に、多くの中小企業が海外展開に成功することが期待される。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)に委託して行った共同研究の結果を再構成したものである。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2012-2「中小企業の『生産拠点を持たない海外展開』戦略～技術供与・生産委託を戦略的に活用して海外進出を果たした中小製造業のケーススタディ～」(2012年6月)を参照されたい。

第6回

# グローバル化に対する意識



濱田 国佑 (はまだくにすけ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員、東京女学館大学国際教養学部 専任講師

専門は社会学。主著は「外国人住民に対する日本人住民意識の変遷とその規定要因」(『社会学評論』第59巻第1号、2008年)、「外国人集住地域における日本人住民の排他性／寛容性とその規定要因—地域間比較を通して—」(『日本都市社会学会年報』第28号、2010年)。



岩井 紀子 (いわいのりこ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長、大阪商業大学総合経営学部 教授

専門は社会心理学、家族社会学。主著は『日本人の姿』(岩井紀子・佐藤博樹編、有斐閣、2002年)、『調査データ分析の基礎』(岩井紀子・保田時男、有斐閣、2007年)、『日本人の意識と行動』(谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年)、『データで見る東アジアの文化と価値観』(岩井紀子・上田光明編、ナカニシヤ出版、2011年)。

ここ数年、TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)への参加問題が政治上の大きな争点の一つとなっていたが、2013年3月、安倍首相によってTPPへの交渉参加が正式に表明されることになった。

日本政府として正式な交渉参加が表明されたとはいえ、これに反対する立場を取る人は決して少なくない。たとえば、地方議会や農業団体などでは、TPP交渉参加に慎重な対応を求める決議が行われている。このように、世論の反応は大きく分かれており、日本人のTPPに対する態度は決して一枚岩ではないと言えるだろう。

一方、諸外国に目を向けると、自由貿易に経済発展の活路を見出し、グローバル化を積極的に推進する国も存在する。TPP原加盟国の一つであるシンガポールなどは

その代表例であろう。

今回は、日本・韓国・中国・台湾の東アジア4カ国・地域において、グローバル化に対する意識がどのように異なるのかを見ていくことにしよう。

## グローバル化に対する態度

JGSS(日本版総合的社会調査)は2006年に、全国規模の社会調査を同じ様に行っている韓国・中国・台湾と共同で、東アジア社会調査プロジェクト(EASS: East Asian Social Survey)を開始した。それぞれの国・地域で既に実施していた社会調査に共通の設問群を組み込み、2年に1度調査を実施するものである。

2008年の調査のテーマは、「東アジアの文化とグローバリゼー

ション」であった。グローバル化に対する態度に関しては、「ヒト・モノ・カネなどが、国や地域を越えて動くことは、自国の経済にとって良いことだと思いますか、悪いことだと思いますか」「自国の経済を守るために外国製品の輸入は制限すべきだという意見に賛成ですか、反対ですか」という設問がある。前者は「非常に良い」から「非常に悪い」まで、後者は「強く賛成」から「強く反対」まで、それぞれ7点尺度で尋ねているので、その回答分布を確認してみよう。

まず図-1の結果を見ると、中国および台湾でグローバル化に対して肯定的な評価をする人が多い。中国では9割弱、台湾でも74%が肯定的に考えている。一方、日本と韓国でも肯定的評価が半数を超えているが、中国や台湾ほど積極

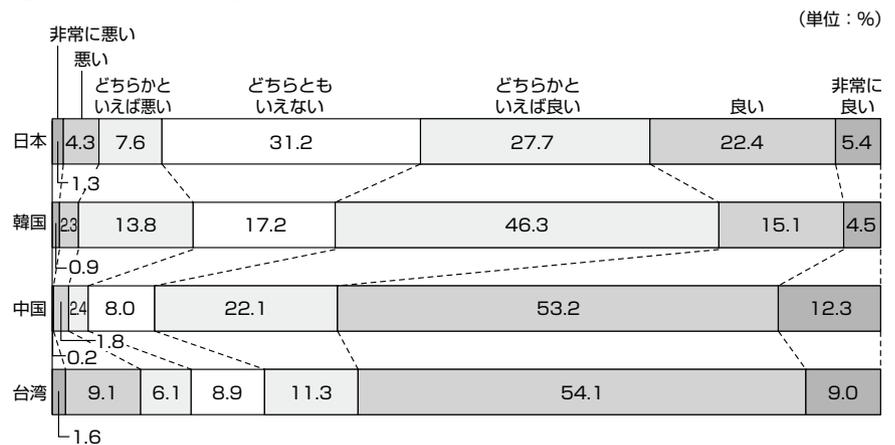
的に評価しているわけではない。

次に、輸入制限の賛否に関する結果を確認すると、中国で輸入制限に賛成する意識が強い(図-2)。中国の人々はグローバル化が自国の経済にとって良いこととの認識を強く持っているにもかかわらず、同時に自国の経済を保護するために輸入制限をすべきだと考えているのである。一方、韓国と台湾においても、5割前後が輸入制限に賛成しているが、反対している人も4割近くおり、意見が拮抗している。日本においても、反対派に比べると賛成派の方が多く、「どちらともいえない」に回答の半数近くが集中している。多くの日本人は、保護主義的な政策に対して、賛成か反対かの価値判断を積極的には示しておらず、態度を決めかねている状態と言える。

### グローバル化に対する態度の規定要因

次に、グローバル化に対する態度の規定要因を調べてみたところ、いずれの国・地域においても、女性よりも男性の方がグローバル化を支持している。日本、韓国、台湾では世帯収入が多いほど、また教育年数が長いほど、グローバル化に対して良い評価を与えている。こうした層は、おそらくグローバル化による経済活性化などのメリットを期待して、肯定的な評価を与えているのではないだろうか。

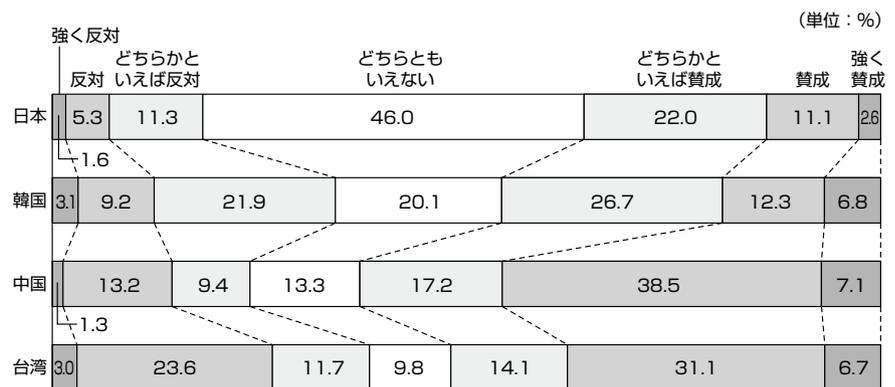
図-1 グローバル化に対する態度



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「EASS-2008」(以下同じ)

(注) EASSとは、日本のJGSSのほか、韓国、中国、台湾の社会調査に共通する設問群のデータである(以下同じ)。

図-2 外国製品の輸入制限に対する賛否



一方、中国では、世帯収入や教育年数による影響は見られず、この層でとくにグローバル化に対して積極的な態度を取っているというわけではない。むしろ専門的職業に就いている場合に否定的な態度が強まるなど、グローバル化によって既得権が失われるといった事態が少なからず危惧されているのかもしれない。同様の傾向は台湾においても確認される。台湾では、熟練労働に従事している者もグローバル化に危惧を示している。

また、台湾では地域による差も大きく、農村に居住している場合、グローバル化に対して否定的な態度を示す傾向が見られる。

このように、グローバル化に対する態度をめぐることは、東アジア各国においてそれぞれ異なった意識構造が存在していると言える。現代社会において、グローバル化は避けては通れない道となっているが、こうした各国の社会的な文脈の違いについて留意することも重要だと思われる。

## 園庭で育む子どもの未来



(株)こどもみらい

代表取締役

### 廣瀬 泰士

兵庫県尼崎市の(株)こどもみらいは、保育園や幼稚園の園庭を設計・施工している。社長の廣瀬泰士さんの手によって生みだされるその庭は、自然と触れ合うことができる点が特徴だ。都市開発が進み身近に自然がない地域が増えるなか、自然と触れ合える園庭は、子どもの成長を促すと園から高い評価を得ている。

#### プロフィール

#### ひろせ たいじ

1973年、高知県生まれ。神戸の大学で建築を学び、都市計画のコンサルタント会社に就職する。その後、造園会社での勤務を経て、2011年に(株)こどもみらいを設立して創業する。

#### 企業概要

創業 2011年  
資本金 300万円  
従業員数 1人  
事業内容 保育園や幼稚園の園庭の設計・施工  
所在地 兵庫県尼崎市塚口本町3-13-17  
電話番号 06 (6427) 0023  
URL <http://www.codomomirai.com>

#### 子どもの成長を促す園庭

——園庭の設計と施工をしているそうですね。

当社では保育園や幼稚園の園庭を手がけています。一般にこうした園の庭というと、中央に土のグラウンドがあって、その周りにすべり台等の遊具や砂場などの遊び場があるものをイメージするかと思います。

しかし、当社がつくる園庭には基本的にグラウンドはありません。小高い築山に、水の流れる小川と池、そして芝生や果樹等さまざまな植物を配して、子どもたちが自然と触れ合えるようにしています。

少し専門的な言葉でいえば、ビオトープという身近な生きものがすみ空間を園の敷地内につくりだしているのです。

遊び場に関しても、できるだけ自然を感じられるよう、丸太を一本そのまま使った遊具や、高い木の上にあるツリーハウス、泥んこ遊びができる池など、自然の素材を活用してつくります。

——なぜ、そのような園庭をつくるのですか。

グラウンドよりも、子どもの成長に関してよい効果が期待できるからです。

自然からは実にたくさんのお話を学べますが、今の子どもは、自

然のなかで自由に遊ぶ機会が昔と比べて格段に減っています。自然を体感できる園庭で遊ぶことで、今の子どもも昔の子どもと同じように、自然から学ぶことができるようになります。

その最たるものは生きものについてでしょう。生きもの名前や形、色などは、図鑑をみれば簡単にわかります。しかし、それは単なる知識にしかすぎません。園庭には、カエルやバッタといった生きものがたくさんすみつきます。どんな動きをするのか、触ったときの感触やにおいはどうか。実際に見たり捕まえたりして五感で感じることで、知識が意味のある記憶や経験と結びつき、その生態を深く理解できるのです。しかも、生きものは乱暴に扱くと弱ったり死んだりしてしまいます。そうした体験によって、命の尊さや他者との接し方なども学べます。

また、最近では、転んでも手をつかずに顔をうってしまいうちの子どもの数が増えているそうです。過保護に育てられ転んだことがないため、どうすればよいかわからず体が動かないのです。こうした事態を防ぐには、少し難しいと思うくらいのことでも挑戦させることが大切です。園庭を設計する際は、容易に登れない段差や立ったまま降りるのは難しい急勾配などを意図的に盛り込みます。こうした場所で遊んでいけば、体の動かし方が身につくため、とっさのときに体が

反応するようになります。

そして、身長の数倍ほどの高さの段差から飛び降りる、急勾配を手をつかずに一気に駆け上がるなど、簡単にはできないことに挑戦していくなかで、運動能力は高まり、同時に、できることとできないことの判断が付き、無謀なことや危険なことを避けられるようになります。

——園庭が体験や挑戦の場となり、子どもの成長を促すわけですね。

そのとおりです。さらに、園庭を新しくつくる時やメンテナンスするときには、その作業の一部を親子で実施するイベントにしています。

例えば、池にする穴を掘って周りに石を並べる作業や、芝生を引っぺがして張りかえる作業などです。もともとは、子どもが園庭に愛着をもつことや作業を通じた教育的効果などを期待して始めたイベントですが、今では、親の方が楽しみにするようになってきました。いつもと違う真剣な表情で取り組む子どもの姿をみたり、子どもが遊ぶ場所を自分の手でつくってあげたりできるからです。

保育園や幼稚園にとっても、こうした園庭があることで、よい保育をしているとの評判を得ることができます。ある保育園では、当社の施工後に、入園希望者が大幅に増加したそうです。



自然と触れ合える園庭

## 二一ズを確信して独立

——幼児教育に関心があったのですか。

関心をもっていたのは、幼児教育ではなく、自然環境の保全についてでした。きっかけとなったのは1997年に開催された地球温暖化防止京都会議です。この会議では、二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスの削減目標を設定した京都議定書が採択されています。

わたしは高知県の出身で、子どものころの遊び場といえば、山や川、海などが大半でした。豊かな自然のなかで遊んだ記憶は今でも鮮明に残っています。地球温暖化防止京都会議が開かれたことで、楽しい思い出をつくってくれた自然がこのままでは失われてしまうことを知り、居ても立ってもいられなくなったのです。

国を挙げて取り組む温室効果ガスの削減に協力するのはもちろんですが、それ以外に、自然環境を守るためにできることはないかと探しました。そして、みつけたの



親子で参加する園庭づくり

がある自然保護の団体です。さっそく、ボランティアとしてその活動を手伝うことにしました。

——どのような活動をしている団体ですか。

里山の保全活動や動植物の生息状況調査などです。一般の人に自然の魅力を伝える講座や自然観察会なども開いており、小学校の総合学習の時間に自然環境をテーマにした授業を行うこともあります。

あらためて考えてみると、こうした活動に参加したことが、今の事業を始める大きな転機となりました。ボランティア仲間から誘われて、都市計画のコンサルタント会社から造園会社に転職したからです。また、活動を通じて、自然は好奇心を刺激するものであり、身近に自然があることは子どもの成長にとって大切なことだと感じるようになっていました。

そして2005年、ある保育園から勤務先の造園会社に注文があり、初めて園庭を手がけることになりました。園長先生の「グラウンドの横に池がほしい」というリクエ

ストに応じて、わずか100平方メートル、池と築山だけの小さなものをつくったのですが、とても喜んでもらえたのです。その後、その保育園と交流のある保育園や幼稚園からも依頼が舞い込み、やがて園庭の仕事ばかりをするようになりました。

——それで、独立することにしたのですね。

わたしを指名して依頼がくるため、独立してもある程度は顧客を確保できそうでした。それでも、決断するまでに1年半もかかりました。日本は少子化に向かっていきます。園側のニーズは確実にあるから大丈夫だと思っても、次の日には、将来的に園の数が減ったとき事業として成り立つだろうかという不安が襲ってくるからです。

その不安をかき消して独立できたのは、少子化の時代だからこそ園庭で差別化を図って、子どもを獲得しようとする園が出てくると考えたからです。加えて、園庭はだれもが喜んでくれる素晴らしいものであること、同業者がまだ目をつけていない新しい市場であることも、決断できた大きな理由でした。

### 園庭を生かす取り組み

——しかし、魅力的な市場であれば同業者が現れませんか。

確かに、園庭は公園や一般家庭

の庭などを手がける能力があればつくれますから、同業者が現れない保証はありません。そのため、競合しても当社が選ばれるように、二つのことに取り組んでいます。

一つは、時間をかけて園側と意見交換して、本当に必要とされる園庭をつくることです。園庭で何をしたいのか、今の園に何が足りないのか、といった観点から教育方針や課題などを確認し、その園のためだけのオリジナルの園庭をゼロから設計します。

意見交換でとくに重要なのは、安全性についてどこまでを許容範囲と考えているかを把握することです。ある保育園では、高さ3.5メートルの位置にツリーハウスをつくりました。年長でも登れない子どももいるほどの高さで、簡単には達成できない目標に挑戦してほしい、木と同じ目線に立ちその雄大さを感じてほしい、という狙いからつくったものです。落ちても大けがをしないように、途中にネットを張り、地面も柔らかい土にしていますが、それでも無謀だと判断されていたら、できなかったわけです。

また、園長先生や設備投資の責任者だけでなく、実際に子どもと接している先生にも意見を聞きます。園に何が必要かは、やはり現場の先生が一番よく知っているからです。ただし、意見をいう立場ではないと思いついていたり、意見があっても漠然としていてうま

く表現できなかつたりするため、現場の先生は何もいってくれないことが多いです。そこで、たたき台となるイメージ図を作成して、意見を引きだすようにしています。

このような形で意見交換し、どのような園庭にするかを決めるのに、長い場合は半年ほどかけます。そこから絵や模型を使ってイメージを具体化しブラッシュアップを重ねていくため、完成までに1年以上かかることも多々あります。

### ——競争に勝つためのもう一つの取り組みは何ですか。

園庭を十分に活用できるように手引きすることです。

若い先生のなかには、子どものころに自然と接した経験がまったくなく、いもむしをみただけで顔を背けてしまう人もいます。自然の面白さや不思議さを解説したり子どもと共感したりできる先生がいなければ、自然からの学びは期待できません。また、けがをしたら困るからと、子どもの挑戦を何でもかんでも制止するのもよくありません。こうしたケースでは、園庭があっても宝の持ち腐れとなってしまいます。

園庭づくりを進める過程では、説明会や学習会などを開催しています。園庭にはどのような生きものがやってきて、どのような特徴があるのか、そうした生きものや植物とどう関わればよいのか、といったことを説明したり先生たち

と考えたりします。また、ボランティアとして参加している自然保護の団体とのネットワークを活用して、自然体験プログラムを開催し、自然との付き合い方や自然のなかで遊ぶ方法を学ぶ機会も提供しています。

### ——御社に園庭を手がけてもらいたいという園は多そうですね。

創業前の実績も含めて、これまでに33の保育園と14の幼稚園で園庭を手がけました。関西だけでなく関東や九州・沖縄などからも依頼があり、興味があるので勉強会を開いてほしいという相談もたくさんきます。

2012年からは、大阪府立大学で、保育士を目指している学生を対象にした講義の一部を担当し、園庭の意義や自然と子どもとの関わりについて教えています。さら



園庭についての説明会

に、2012年9月には、日本保育協会の全国会議で100人を超える先生の前で園庭について説明する機会もありました。

園庭に対する保育業界の関心は高まっており、身近な自然が減っていくなか、子どもたちの自然のなかで遊ぶことの大切さがあらためて注目されているようです。園庭づくりを通じて自然と触れ合う機会を提供し、子どもの未来が明るく豊かなものになるようにしたいと考えています。

## 聞き手から

廣瀬さんは、それぞれの園の教育方針や課題を聞きだしたり園庭の活用方法をともに考えたりして、オリジナルの園庭をつくっている。その結果、同社は多くの園から支持され、保育業界から注目されるようになった。

そこまでの手間をかけず、カタログを用意して園庭にほしい要素を自由に選んでもらう方法もあっただろう。しかし廣瀬さんは、それでよしとはしなかった。同業者との差別化を図るためだけではない。園庭は活用されてはじめて、子どもにとって意味のあるものになるからだ。

顧客の支持を得るためには、だれのために商品・サービスを提供するのかを意識することが何よりも重要となるのだろう。（井上 考二）



# ネット時代の特徴



グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

1960年東京生まれ。京都大学原子核工学科修士、フロリダ工科大学MOT修了。エンジニアリング会社勤務後、地ビール会社を創業。後に売却し経営コンサルタントに転身。アオイ&カンパニー(株)代表取締役として経営コンサルティングを手がける傍ら、グロービス経営大学院教授を務める。著書に『重要会議ではゾラをかぶろうー超・実践クリエイティブ経営ー』（講談社、2009年）、『[[実況]経営戦略教室ーグロービスMBA集中講義ー』（PHP研究所、2011年）などがある。

情報通信技術（Information and Communication Technology=ICT）を駆使して様々なビジネスが立ち上がっています。その影響はICT産業のみならず、野菜の流通など、あらゆる業界に影響を与えています。今回から数回にわたり、こうしたネット時代の戦略についての要点を説明します。

まずは、ネット時代の大きな特徴を三つ挙げてみました。

## 速い技術革新スピード

ネット時代の第1の特徴は進化のスピードが速いことです。その様は、犬にとっての1年が人間の7年に相当することになぞらえて、ドッグイヤーと呼ばれたりしています。

変化が速いということは、競争優位が長続きしづらいということにつながります。イメージをつかむために、具体的な事例としてパ

ソコンで使うデータの外部記憶媒体で考えてみましょう。

黎明期は録音用のカセットテープでしたが、1980年代に入り、フロッピーディスクが登場。その大きさは8インチから5インチを経て3.5インチになりました。その後、光磁気ディスク（MO）などを経て、現在の主流は、CD/DVDとUSBメモリです。その容量も、初期のフロッピーディスクの時代が数百キロバイト程度だったのが、現在ではずっとコンパクトなUSBメモリでも数百ギガバイトのものが登場しています。30年の間で100万倍程度の容量アップとなっているのです。

これを一般の物流と比較するのは必ずしも適切ではないかもしれませんが、もしも、同じスピード、同じコストで運べるものが30年の間で100万倍、つまり3年で10万倍になると想像してみましょう。様々な業界で既存のビジネスモデ

ルや勝ちパターンが変化することが想像できると思いませんか。新たなビジネスがどんどんわき上がり、新たな勝者が目まぐるしく現れるでしょう。まさにこのようなことがネット業界で起こっているのです。そして、その勢いは既存の様々な業界に影響を及ぼしています。わたしの知り合いの社長は、車までネットで買っています。全く異種の業界から突然新たな競合がやってくるかもしれないのです。

まずは、ネット時代の特徴である「進化の速さ」を理解しましょう。まだそうした影響を受けていないという業界の方であっても、数年後の未来を予測するうえでは、ネット上のことは、多くの不可能が可能になる前提で戦略を立てる心構えが大切です。

## 一人勝ちの世界

次に挙げたいネット時代の特徴

は、一人勝ちになりやすい「収益逡増型」のビジネスが多いことです。

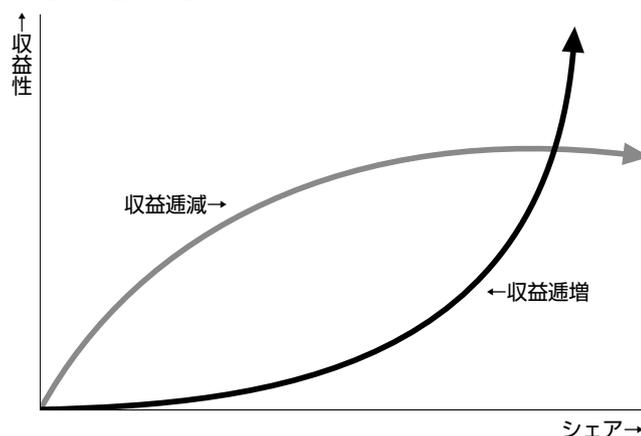
これまでの一般的なビジネス分野においては、シェアが大きいほどスケールメリットが効いて収益性は高まるものの、ある程度ところで高止まりするといわれています。これを収益逡減型であるといいます。一方、シェアが大きくなればなるほど、うなぎ上りに収益性が上がっていくようなビジネスを収益逡増型といいます(図)。

なぜこのような傾向があるのか、ワープロ・ソフトの事例で考えてみましょう。

かつては国産の一太郎というソフトも流行っていたと思いますが、現在ではマイクロソフトのOfficeというパッケージのなかにある、Microsoft Wordというソフトが主流です。このソフトを使っているとき、例えば「一太郎が8割引き」で売っていたとして、一太郎を買う人はほとんどいないと思います。ワープロ・ソフトは一つあればよいからです。

さらに、Googleが無料のソフトを出しましたが、今のところメジャーになったという話は聞いていません。つまり、「多くの人が使っていて互換性があり、自分としても使い慣れているもの」を一つだけ欲しい、という性質のものなのです。デファクトスタンダード(事実上の標準)ができやすいビジネスといってもよいで

図 収益逡減型と収益逡増型の概念図



資料：著者作成

しょう。

ポータルサイトと呼ばれる、インターネット上でホームページを閲覧する際に、最初にアクセスするページも同様です。最初のページは一つに決まっていたほうがその人にとっては使い勝手が良いので、二つ目のポータルサイトは不要となります。書籍サイト、ショッピングサイトなど、それぞれのカテゴリーでポータルとして盤石なNo.1のシェアを取ることには各社は躍起になっているのです。

このように、ネットの世界では多くのビジネスにおいて収益逡増型の傾向が出ることを念頭におかないと、高をくくっている間に新参者に業界のシェアを大きく持っていかれるようなことが起こりかねません。

もちろんその逆もあって、これまでは到底不可能と思われていたような大手への逆転劇も可能となり得るのです。

## グローバル化

ネット時代の大きな特徴としてもう一つ挙げておきたいのが「グローバル化」です。

最初に挙げた特徴である技術革新のスピードは当然グローバルで考えるべき現象です。二つ目の一人勝ち現象は、SNS(ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス)のmixiがFacebookに押されてきたり、逆に国産のLineが海外に浸透したりするなど、全てではありませんが、国境を越えるハードルが極めて低いことがわかります。同一言語の国内勝負と思われていたワープロの世界ですら一太郎は駆逐されています。インターネットのインフラさえ有れば物理的な距離は関係ないということを考えれば当たり前のことですが、こうした特徴で海外の見知らぬ敵にやられる前に、ぜひ自ら活用することを考えたいですね。

## 第15回

# 小企業の景況は、弱い動きとなっているが、持ち直しの兆しもみられる

## マイナス幅の拡大が目立つ 製造業の業況判断DI

今回は、小企業（原則従業者20人未満）の足元の景況について「全国中小企業動向調査（小企業編）（2013年1-3月期実績、4-6月期見通し）」などの結果を用いて、概説する。

図-1は、業況判断DIの推移を、製造業と非製造業に分けて示したものである。まず、製造業からみていこう。DIは5期連続でマイナス幅が拡大し、今期（2013年1-3月期）の水準は-38.1となった。東日本大震災直後の2011年4-6月期の水準（-36.3）を2期連続で下回っており、苦戦している様子がうかがえる。とりわけ厳しくなっているのは、5期連続でDIのマイナス幅が拡大した一般機械器具製造業など、輸出割合の高い金属・機械関連の業種だ。これらは、中国や欧州などの経済停滞の影響を受けていると考えられる。

一方、非製造業のDIは、3期ぶりにマイナス幅が縮小した。今期の水準は-40.0と、東日本大震災直後（-50.7）を上回っている。今期のDIのマイナス幅縮小に寄与したのは、消費関連業種である小売業と飲食店・宿泊業だ。政府の経済対策や金融政策への期待の高まりや、それに伴う株価上昇などによって、国内の消費マインドが上向いたためと考えられる。また、建設業も好調を維持している。その背景としては、消費税率引き上げ前の住宅の駆け込み需要を見越して一般住宅やマンションの着工が増えていること、一時期に比べれば落ち着いたものの被災地での復旧関連の需要や耐震補強工事の需要が依然出ていることが挙げられる。ただし、製造業と関

連の強い卸売業や運輸業は、DIのマイナス幅が拡大している。

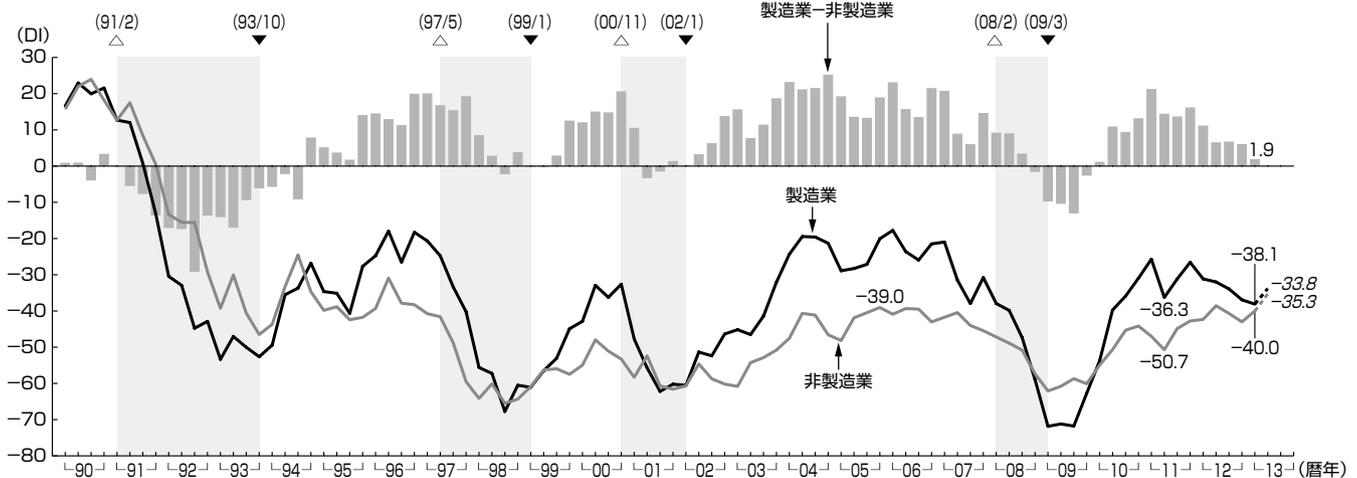
同図の棒グラフで示したのは、製造業と非製造業のDIの差である。プラスであれば製造業が非製造業を上回り、マイナスであれば下回ることになる。この値について、1990年から2008年までにおける景気循環との関係を調べてみよう。拡大局面では、DIの差の平均値が11.1と大きく、二桁のプラスとなるケースが46回中28回と過半を占めている<sup>(注)</sup>。一方、後退局面におけるDIの差の平均値は-3.4とマイナスである。DIの差が二桁のプラスとなったことは23回のうち3回しかなく、小幅のプラスもしくはマイナスとなったケースがほとんどである。

この傾向を踏まえたうえで、東日本大震災以降における棒グラフの値の推移をみると、2011年には二桁のプラスが続いていたが、2012年に入ってからプラス幅が縮小傾向にあり、今期は1.9にとどまった。ここからも、小企業の景況が弱い動きとなっている状況を読み取ることができる。

しかし、来期（2013年4-6月期）は、製造業、非製造業ともに今期実績からDIのマイナス幅が縮小する見通しとなっている。製造業では、来期見通しが今期実績を上回るのは14期ぶりである。また、非製造業の来期見通しの水準が前回の景気拡大局面のピーク（2005年10-12月期の-39.0）を上回っているが、これはリーマン・ショック後の2008年10-12月期以降はじめてのことだ。先行きに対する期待感が出始めているといえそうである。

以上の結果から、当研究所は、今期の小企業の景況について「弱い動きとなっているが、持ち直しの兆しもみられる」と判断した。

図-1 業況判断DIの推移（製造業、非製造業）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」  
 (注) 1 DIは「良い」企業割合－「悪い」企業割合。  
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を表す。  
 3 — は実績、---- は見通し。斜体は見通しの値を示している。

### 為替変動が製造業に与える影響

今後、小企業の景況が持ち直すかどうかの鍵を握るのは、DIの低下が続く製造業であろう。今回の調査では、久しぶりに製造業の見通しに明るさがみられるが、その根拠の一つに円高の解消が挙げられる。

図-2は「全国小企業月次動向調査」で製造業に調査時点の為替水準が続いた場合の今後の業況に与える影響をたずねた結果である。「マイナスの影響」と回答した企業割合は、2012年6月調査では39.5%だったが、その後は減少傾向にあり、2013年3月調査では32.6%となった。一方、「プラスの影響」と回答した企業割合は、2012年12月調査まで一桁台にとどまっていたが、円高が解消された後の2013年3月調査では18.3%と、大幅に増加した。

この結果から、円高の解消によってプラスの影響を見込む製造業は少なくないことがわかる。2013年4月以降、為替レートがいつそう円安に振れている状況も踏まえると、輸出割合の高い機械・金属関連業種を中心に、製造業の業況が見通しどおりに持ち直していくことが期待される。

図-2 為替変動が今後の業況に与える影響（製造業）

調査時期	影響の種類 (単位: %)				為替レート (円)
	マイナスの影響	プラスの影響	どちらでもない	わからない	
2012年6月調査 (n=228)	39.5	3.5	39.0	18.0	<79.70円>
2012年9月調査 (n=231)	37.2	2.6	37.2	22.9	<78.68円>
2012年12月調査 (n=232)	27.6	2.6	46.6	23.3	<80.92円>
2013年3月調査 (n=230)	32.6	18.3	27.0	22.2	<93.07円>

資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」、日本銀行「外国為替市況」  
 (注) < >内は、各調査時点前月の為替レート（17時時点）の平均値。

ただし、円安が進み過ぎると、原油などの輸入品の価格高騰を招き、企業収益が圧迫されてしまうという側面もある。為替変動は、企業の業況にさまざまな影響を与えることから、その推移を注視する必要がある。このように、企業を取り巻く外部環境にも注意を払いつつ、小企業の今後の景況をみていくべきであろう。（立澤 隆）

(注) 景気の山と谷に当たる期を除いて、平均値の算出や回数のカウントを行っている。

# 一杯の珈琲に 胸いっぱい夢をのせて



るるわ珈琲  
代表 内山 渉

## 〈企業概要〉

代表者 内山 渉  
創業 2002年  
従業員数 3人

事業内容 喫茶店、珈琲豆の販売  
所在地 熊本県熊本市南区近見1-1-26  
電話番号 096 (352) 2662  
U R L <http://www.luluwa.net>

熊本市の住宅街の一角にある喫茶店、るるわ珈琲は「純水のみ使用」「厳選豆」「常に炒りたて」を標榜し、味へのこだわりをみせる。さらに、店内の床には砂利が敷かれ、5席ほどあるカウンター席はいずれもすだれがかかる壁に向かうなど、店づくりも特徴的だ。

しかし、同店のユニークさはこれだけにとどまらない。店主の内山渉さんは、その小さな店からは想像もできない大きな夢を抱きながら、日々一杯の珈琲を淹れている。

## 移動販売車からの スタート

——もともとは、移動販売車で珈琲を販売していたそうですね。

わたしはまだ20歳そこそこのころからIT関係の代理店を営んでいたのですが、あるとき、ユニークな喫茶店のマスターと知り合いました。その人柄に魅かれて店に通い詰めるうちに、自分も喫茶店をやってみたいと思うようになったのです。ただ、当時は若くて貯

金もありませんでしたから、中古のワゴン車を購入して改装し、珈琲を売ることにしました。2002年の9月だったでしょうか。

もとの仕事の関係でたまたま南熊本にあるレジャーランドに出入りしていたことから、幸運にもその園内で営業させてもらえることになりました。いつもファミリーやカップルで賑わっていましたから、わたしの珈琲も飛ぶように売れます。

ただ、もともと2カ月の契約だったため、すぐに場所を移すことに

なりました。とり急ぎ、ほかの場所で営業を再開しましたが、レジャーランドを離れると、以前のように珈琲は売れません。自身の力不足が際立ち、余計に悔しさが込み上げてきました。自分の淹れた珈琲で、立地などをものともせずお客さんを呼びたいという思いが強くなっていったのです。

そんななか、窮状を見かねた知人が福岡にいる珈琲の焙煎職人を紹介してくれました。職人のもとの修業は厳しいものでしたが、おかげで珈琲の「いろは」を身に

つけることができました。豆の目利きや焙煎、珈琲の淹れ方の手ほどきのみならず、豆の栽培方法や珈琲の歴史などのレクチャーも受けたのです。

### ——珈琲について学ぶことができましたのですね。

2004年の1月に、熊本に戻り営業を再開することにしました。まずは場所選びです。ロケーションを考えれば観光地ですが、阿蘇、島原あたりになると、出店を希望するライバルも多く、なかなか出店を認められません。

もちろん道端で営業するわけにもいかず、いろいろと候補地を回り、最終的にたどり着いたのが熊本新港でした。

店の営業と並行して、焙煎した豆を熊本市内の喫茶店や飲食店などに卸す仕事を始めました。修業に行った福岡の焙煎職人がいくつかの店を紹介してくれたのです。こうして日中は珈琲豆を焙煎して卸し先などを回り、夜は店を切り盛りするという形で再スタートを切りました。

### ——再スタートは順調でしたか。

いいえ、順調とはいえませんでした。とくに店への客足が伸びなかったのです。

しかし、当時は一日中珈琲のことを考え、並みの喫茶店には負け

ない味わいを提供できる自信がありました。とにかく、自分が淹れた珈琲を飲んでもらいたい。そんな思いから、研究の日々が始まりました。

移動販売車での営業は、考えようによっては、「オープンな店構え」といえるでしょう。その利点を活かし、店とお客さんをつなぐことを意識し、遠くから近くへ、そして店に誘い込む営業術を懸命に編み出していきました。たどり着いたのが、人の五感にフルに訴えかける店のアピール方法です。

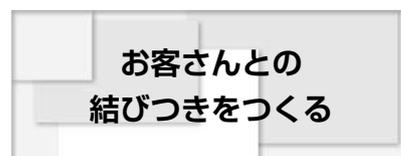
まず、視覚です。夜間ですから、車のライトや照明で店の存在を知らせます。併せて、実際に歩きながら、視界に入りやすいPOPの大きさや掲げる位置を何度も試しました。

続いて、聴覚です。ラジカセから大音量でジャズを流し、近づいてきたら、心地よく聴こえるようボリュームを徐々に下げていく。店に気づいてもらえたら、珈琲の香りを漂わせ、嗅覚を刺激します。こうして来店してもらえれば、いよいよ本番。満足してもらえる味わい深い珈琲を提供します。

そして最後は、触覚でしょうか。また足を運んでもらえるように、心の琴線に触れるような接客を心がけます。

珈琲の香りや味はもちろんのこと、わたしの語り口や気配り、そ

して店の雰囲気まで楽しんでもらう。そんな姿勢を続けるうち、徐々にですが来客数も増え、常連さんもできました。社交場的な雰囲気も生まれ、当店で出会ったことをきっかけに結婚するカップルも誕生したのです。ちょっとした話題のスポットとなり、新聞や雑誌で掲載されることも増えていきました。



### ——すっかり事業が軌道に乗りましたね。

常連さんが店をにぎやかにしてくれ、それにたづなわれて自然と新しいお客さんが増えるという、好循環が生まれてきたように思います。おかげで珈琲の味を極めることに集中できる環境が整いました。

そうしていろいろと突き詰めて考えるうちに、現状では、珈琲へのこだわりを貫けないのではないかという疑問がわいてきました。

珈琲は、果実から豆を取り出す精製にはじまり、焙煎、ブレンド、粉碎と、一杯の珈琲を淹れるまでには、実に多くの工程を経ていきます。しかし、例えば喫茶店などで、すでに焙煎した豆を仕入れている場合には、実際はブレンド以降にしか携わっていないわけです。本当にこだわりの工程を増やしてい



るるわ珈琲の店舗

けば、最終的には珈琲豆の栽培、つまり珈琲農園を経営するというとてつもない話にたどり着きます。

ご存じかと思いますが、珈琲豆は南北回帰線内にある熱帯地方でおもに栽培されています。ですから日本では、観光農園がいくつかあるだけなのです。

### ——大きな目標です。さすがに難しいではありませんか。

確かに、わたし一人の力ではとても無理でしょう。しかし、当店には一緒に店を盛り上げてくれる常連さんがいます。珈琲豆の栽培という夢を共有してくれる支援者をもっと獲得できれば、いつか実現できるはずだと思いました。

そのためには、珈琲ファンの方々が当店で接する機会や場を増やしていく必要があります。その布石としてできることを考え、事業を一つ一つ拡げてきました。

まず、2006年7月に、熊本市内に喫茶店をオープンしました。地域内で人目に触れやすくなります

し、わたしの夢の起点となるものです。

また、お客さんの声をもとに新たなサービス「出張演出」を始めました。結婚式の披露宴の演出として、新郎・新婦のイメージでブレンドした「ウェディングブレンド珈琲」をハンドドリップで振る舞います。はじめは当店が縁で結ばれたカップルの要望で特別にサービスしたのですが、新郎新婦はもとより、参列者からも好評だったことから事業化しました。

次にコンサルタント事業です。カフェやスイーツ部門を中心に、飲食店などに向けて、メニューやレシピを提案しています。希望があれば、わたしのこれまでの経験を踏まえ、カフェを中心に店づくりまで支援します。

そして、珈琲の風味を生かした焼き菓子など、スイーツづくりです。飲むだけでなく、食べてもらうことで、珈琲の魅力に触れる機会が増えるでしょう。



### ——ずいぶん事業の幅が広がりましたね。

味わいや香りといった従来の魅力にとどまらず、珈琲の機能面からも可能性を探る取り組みを始めました。そのきっかけは、まさに、

珈琲を通じた縁でした。

わたしは、商工会議所にお世話になっていた関係で、日ごろから会議所の職員の方に珈琲農園の夢について話していました。

例えば、各地で社会問題化している耕作放棄地が熊本でもよくみられます。その土地を借り受け、珈琲豆を栽培すれば、山里の荒地を解消できるし、農家には収入が入る。新たな雇用も生まれる。珈琲豆は、世界の約70の国・地域で200以上の品種が栽培されていますから、なかには、日本人の味覚に合い、熊本の気候風土で育つものがあるかもしれません。

そんな話に期待を寄せてくれた職員の方が、熊本県の産業技術センターを紹介してくれたのです。わたしと県との共同研究として取り計らってくれ、珈琲豆について高機能の設備で成分分析してもらえるようになったのです。

1種類調べてもらうのに数十万円はかかるそうですから、当社のような小さな企業には、とても手が届きません。それが珈琲豆を持ち込めば、わずかな金額で高価な設備を使って検査してよいというのです。

### ——成果はありましたか。

いろいろな珈琲豆の熊本での栽培の可能性を探るなかで、ある品種の珈琲豆におもしろい性質が見

つかったのです。脳の活性化に効果があるといわれているトリゴネリンを豊富に含んでおり、おまけにカフェインも約2倍。脳を活性化できるうえ、カフェインで眠気対策にもなります。

そう聞いて頭に浮かんだのが、受験生向けの商品です。わたしも学生時代は夜が苦手で、受験勉強には苦勞しました。そこで、豆の性質はそのままに、独自の焙煎技術を駆使して美味しく飲めるよう商品化しました。

受験生向けなので、淹れやすさも考え、ティーバッグ式でお湯を注げばすぐに飲めるよう工夫し、ネーミングも、わかりやすく「合格力茶」としました。

合格力茶の開発は、県の機関との共同研究が起点となったこともあって、マスコミなどでも取り上げられる機会が多々ありました。さらに、2010年の1月には熊本県の経営革新計画の承認を受けることができたのです。

### ——夢の実現に向けて、加速できそうですね。

この合格力茶の商品開発がはずみとなり、全国的にも当店の知名度が高まってきました。受験生のご両親や、祖父母の方からよく注文をいただくのですが、合格した後には、お礼の手紙までいただくこともあります。

当店のホームページでは、オリジナルブレンドの珈琲豆なども販売しているのですが、合格力茶の購入をきっかけに、当店で珈琲を注文いただくようになったことも少なくありません。

ホームページでは、「るるわ珈琲農場PROJECT」と題して、わたしの夢にも触れています。そこでは、わたしの夢を語りながら、出資者を募集しており、その夢にかけて出資を検討してくれている人も少なくありません。

当店は客席数でいえば、わずか5席ほどの喫茶店です。しかし、事業に「夢」が加わったことで、共感してくれる人が集まり、事業も大きく拡がりました。事業が拡が



珈琲の風味を楽しめる焼き菓子

れば、農園を実現した際に、栽培した珈琲豆の用途を確保できるというメリットもあるのです。

小さな店でも珈琲農園が持てる。そんな夢の実現を通じて、今度はわたしが同じ中小企業の経営者の方や、広く一般の方々にも、少しでも夢や希望を与えられればと思っています。

## ☕ 取材メモ

「一杯の珈琲にこだわる」。口にするのは簡単だが、確かに内山さんが言うように、すべてにこだわろうとすれば、珈琲豆の栽培から携わらなければならないことになる。内山さんがそこに思い至ったのは、ロックミュージシャンの矢沢永吉氏の存在があったからだそうだ。自らのコンサートの企画から、運営、演出まですべてセルフプロデュースしていると聞き、一杯の珈琲でも実現してみたいと考えた。

そのために内山さんは、さまざまな支援を受けながら事業の種を生み出し、ファンを獲得し、そこからまた事業の幅を拡げていった。彼らの多くは、内山さんの珈琲の味わいだけでなく、その後ろにある目標にも魅せられたのだろう。珈琲農園の経営という夢が加わったことで、内山さんの事業だけでなく、その魅力も大きく膨らんだのである。

(川楠 誠司)



# 心理的価格を意識して 効果的な値引きを

デジタルハリウッド大学 教授  
匠 英一

どこの企業でもモノが売れなくなると、すぐにバーゲンなどで売上を増やそうとします。

たとえば、ある電子式の学習ツールを販売する会社の部長と営業で同伴したときのことです。その部長は、簡単な商品説明の後、すぐに業界最安値で提供できる点をアピールしていました。

同社の学習ツールは、一般には価格の相場も知られておらず、競合品も少ない狭い業界のもので、この場合の部長のやり方は、「安売り」＝「売上増」という心理的な枠組み（メンタルモデル）が、前提になってしまっているのです。簡単に言えば、固定概念でしょうか。

ほかの心理調査でわかっていることですが、低価格を最初から打ち出すと商品の品質自体も良くないイメージを与えがちです。

また、日用品であれば10%ほどの割引では売上にほとんど影響せず、30%ほどになったとき急に売れ行きが伸びるといったことが起こります。ここで、注意しなくてはならないのは、扱う商品によっては、単に価格を下げてでも売れ行きがそれに伴わず、ある時点で急

に売れる境界線があるということです。

高級ブランド品などはほとんど値引きされることがないため、少しでも値下げするとインパクトが大きくなります。一方、日用品はどこでも値下げの対象ですので、よほど目立つレベルでないと売上に影響するほどの成果にはつながりにくいのです。

こうした価格についての心理的アンカーを踏まえたうえで、日用品のより効果的な値引きの仕方とはどういったものか考えてみましょう。

その一つは、高級ブランド品との組み合わせ（セット）にした値引き販売です。たとえば、高級万年筆と一般文具の手帳やノートなどをセットにするわけです。この場合は、万年筆のほうが割安感を生む心理的アンカーとなるため、その割引率が10%でも効果は高くなるのです。

このように、顧客は客観的な理由ではなく「心理的価格」でモノを買っているのです。心理的価格はモノ自体に付着しているのではなく、そのモノがおかれた「関係性」の中にあると考えることがで

きます。

そのように考えると、商品の見せ方の順番も割安感に影響してることがわかります。一例が、不動産会社がよくやる紹介法です。最初に高い物件を相手に示しておき、それが断られた後で本当に売りたい物件を紹介するというケースなどです。これは高い物件側の価格がアンカーとなるため、次にそれより「安い」物件を紹介されると実際以上に安く感じて購入してしまうわけです。

価格だけでなく、人が選択する行為というのは、心理的アンカーとなるものと比較しながらの「相対的」なものなのです。

今回は値下げ競争から一歩踏み出す方法を紹介しましょう。

## たくみ えいいち

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科を経て、同大学医学部研究生修了。90年に(株)認知科学研究所代表に就任、多くの企業のコンサルティングに携わってきた。早稲田大学IT経営戦略研究所客員研究員などを経て、2005年より現職。eマーケティング協会、ビジネス心理士協会の要職を兼任する。著書は『1日1分！最高にウマくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。



来春誕生予定の日本一高い超高層複合ビル「あべのハルカス」  
©近畿日本鉄道株



# 大阪の新しいランドマーク アベノに誕生!

大阪商工会議所 南支部事務局長 才野 真稔

**高**さ300メートル、地上60階建てという日本一高い超高層複合ビル「あべのハルカス」が、2014年春、大阪市阿倍野区に誕生します。入居する「あべのハルカス近鉄本店」の先行オープンが目前に迫り、ハルカスの開業が秒読み段階に入ってきました。地元では、地域の集客強化につながるの期待が日増しに大きくなっています。

ハルカスの道向かいは天王寺区になり、JR、地下鉄、近鉄、加えて大阪唯一の路面電車が交差する大阪市南部の交通の要所で、関西国際空港から市内に入る際の玄関口にもあたります。千四百余年の伝統がある<sup>めいさつ</sup>名利・四天王寺を筆頭に、日本一の寺院数を誇る上町台地、仁徳天皇創建の阿倍王子神社など、豊かな文化観光資源に囲まれてハルカスがそびえます。

路面電車に乗れば約15分で住

吉大社の鳥居も見えてくる、日本の伝統と歴史が凝縮された上質の大阪を味わえる地域です。一方で、若者に人気の商業施設や元気な商店街もあり、活気のある現代的な面も持ち合わせています。

大阪商工会議所では、「千客万来都市OSAKAプラン」を策定し、2011年から大阪の賑わい創出・集客強化に向けた事業に取り組んできました。大阪市南部の六つの区を担当する当支部でも、同プランを推進し、地元の集客強化と周辺地域への回遊を目的に、新しい試みとして2013年秋、ハルカスのお膝元の飲食店などに声をかけてバルを開催します。バルは、もともとスペイン語の立ち飲みバーですが、スペインではバルをはしごするのが一般的なことから、最近では食歩歩き・飲み歩きの街おこしイベントもそう呼びます。

さらに秋の開催期間中は、目玉

として、当支部の管内で同時期に実施される他のバルにも参加できるバルのラリーも企画しています。

「食い倒れの町大阪」では、各地の特色を生かしたバルの開催が盛んですが、これまで地域をまたいだ連携はありませんでした。今、このタイミングでこうした連携を図ることで、ノウハウの共有や広域での協力体制の構築を促すとともに、大阪市南部からの情報発信力の強化、地域活性化を図っていきます。併せて、個々のお店が開催当日、多くのお客さまに存分におもてなしができるよう支援していきます。

大阪の新しいランドマークあべのハルカスを眺めながら、豊かな観光資源とバルを楽しむスタイルを地域に定着させ、地元住民に限らず国内外からの観光客にも喜んでいただけるような事業に育てていきたいと考えています。

## 業績向上に効果的な顧客との関係とは —ネットワーク理論からみた顧客関係性—



流通科学大学商学部 教授 **王 怡人**

おう いじん

台湾出身。1990年に来日。96年に神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士（商学）。広島大学経済学部助教授、流通科学大学助教授を経て、2010年から現職。専門分野は広告研究、マーケティング・コミュニケーション、産業財マーケティング、中小企業のビジネスネットワーク。最近の論文に、「中国中小製造企業の生産財購買行動に関する研究」『流通科学大学論集 流通・経営編』第25巻1号（2012年）などがある。

### はじめに

「関係性マーケティング」という研究分野の台頭により、多くの企業が固定客の獲得に腐心するようになった。確かに、顧客との安定的な取引関係の構築と維持が重要とはいえ、むやみにそればかりに固執することには問題がある。本稿では、この顧客との関係維持の是非に着目し、「ネットワーク理論」の知見を拝借して、業績の向上に繋がる顧客関係について論理的に検討することを試みる。

### 日本的取引慣行の代表例

まず顧客との取引関係を重んじる「日本的取引慣行」の代表例を三つほど取り上げ、市場環境の変化によって取引関係の役割がどのように変容したのかを考察する。

#### (1) 「系列店」というチャネル政策

高度経済成長期において、各産業分野の大手メーカーが優れた製品を次々に開発した。そして、製品を市場に送り出す際、一般的な流通ルートよりも自社の専属的流通チャネル、つまり系列店というシステムを利用するケースが多かった。例えば、特定の家電メーカーや化粧品メーカーの名前を掲げる「専売店」である。

しかし、現在では、大規模な家電量販店やドラッグストアが様々なメーカーの商品を扱うようになった。たくさんの商品を1カ所で比較し、より安い値段で商品を購入したい消費者にとって、従来の系列店は必ずしもいい流通チャネルとはいえない。これまで特定の大手メーカーと緊密な取引関係を持つがゆえに優位性を維持してきた中小小売業者は、新興の大規模小売業者の登場によって市場環境での立場が大きく変わった。そして、大手メーカーも、大規模小売業者と手を組みたくても、系列店に対する配

慮によって、簡単に切り替えることができなかった。結局、この関係がかえってメーカーと中小小売業者双方の足かせになってしまった。

## (2) 産業財取引における「営業サービス」

営業マンの仕事内容は単純に製品を売り歩くだけではない。商談しやすくするための、「土台作り」から始まることもしばしばある。例えば、取引先の店先の清掃や販促グッズの用意などである。そして、一旦成立した取引関係をできるだけ長く持続させるために、販売後のフォローやメンテナンスも必要である。定期的に取り先の店舗を訪問し、製品の販売状況を把握したり、機械の動作確認を行ったりしなければならない。もし問題が生じたときには、迅速に対応しなければならないが、その費用はすぐに請求するのではなく、次回取引に繋ぐための投資として処理することが多い。このような製品の取引と直接関係ない周辺の仕事を営業サービスという。

安定的な市場環境において、営業サービスは長期的な取引関係の維持に貢献できるかもしれない。しかし、これまでにないような破壊的な競争相手が登場した市場環境では、より経済的な取引パートナーを求める風潮が高まる。そのため、営業サービスは必ずしも効果を発揮するとは限らない。

## (3) 取引先に対する手厚い対応

営業マンと取引先との関係が重要であることはいうまでもない。しかし、その関係が強くなればなるほど、営業マンが引き抜かれた場合、その取引関係も一緒に抜かれる可能性が高くなる。こうした問題を防ぐために、営業マンが担当する取引先の関連情報を社内でも共有化するという対策が取られている。これにより、一つの取引先に対して複数の営業マンが対応できる。しかしその反面、営業マンたちが持つ情報の同質性が高くなるため、会社全体が有する情報のバリエーションが少なくなる。

営業マンと取引先との関係を一つのネットワーク

として見立てる際、特定の取引先にかかわる営業マンの数が多ければ、その重複性により取引ネットワークの密度が高くなる。しかし、その密度が高ければ、営業所全体の業績が逆に低下する傾向が見られる。これは営業マンが持つ情報のバリエーションが少ないうえ、取引関係を維持するためのコストが高くなるからだと考えられる。

以上三つのケースを通じて説明したいのは、ある市場環境の下で構築された顧客関係は、その環境が変わらないという前提では効率よく機能するかもしれないが、市場環境が変われば、これらの緊密な顧客関係が一転し、経営の足かせになる可能性もあるということである。

## 商取引における 顧客関係性の理論と問題点

企業間の産業財取引にしろ、消費者向けの消費財取引にしろ、顧客との緊密な取引関係の重要性がしばしば強調される。その理由は、主に二つある。

一つは企業の競争優位性に繋がるからであり、もう一つは、取引に関連する諸費用の節約に貢献できるからである。安定した取引関係においては、取引相手をあらためて探す必要がなく、取引に関連する様々な条件の調整の手間もある程度省ける。取引実績のある企業であれば、信頼関係を構築しやすいので、相互の疑心暗鬼や駆け引きもある程度避けられる。さらに、取引の成立とその後に付随する様々な作業においても、過去の取引経験に基づいて最小限の確認で済むため、相手を監視、干渉する必要がなくなる。このように「探索」「交渉」「モニタリング」に費やす金銭や時間、労力を節約できるため、顧客との安定的かつ長期的な取引関係の重要性が強調されるのである。

しかし、市場環境は永遠に不変なものではない。例えば、2008年の下半期に突如起きた世界的経済不況において、緊密な企業間関係による倒産の連鎖が

起きた。そうした危機をうまく乗り越えられた企業が新たなビジネスをスタートしようとした際、新たな価値創造の可能性は取引関係のあり方によって変わってくる。

今までの関係性マーケティングの議論では、あまりにも関係の重要性ばかり強調してきたため、関係のあり方やそれを通じての価値生成に関する議論が少なかった。この問題意識に基づいて、本稿では商取引における顧客関係だけを見るのではなく、関係の性質とそれによってもたらされる創造性の側面までを検討の範疇はんちゆうに入れた。特に、顧客との取引関係を一つのネットワークとして捉え、ネットワーク理論を引用しながら論を展開する。これらの作業を通じて、顧客との取引関係によって構成されたネットワークの効率性と有効性について議論する。

## 効率性と効果を考慮した ネットワーク理論とは

「ネットワーク理論」は「グラフ理論 (Graph Theory)」から発展してきた応用科学である。グラフ理論は主にノード (点) とノードの最適な繋がり方を研究する学問である。しかし、グラフ理論が扱うノード間関係は、関係の実態のうち構造しか検討対象としていない。

それに対して、ネットワーク理論が扱うのは、単にノード間の関係構造だけでなく、他のノードとの繋がりによる「ポジションの変化」や「他のノードが持つ資源へアクセスする可能性」なども検討対象となっている。前者の例は、今流行のSNSの中で、他の人に対してどれくらいの影響を持つのかということであり、後者は、例えば「友人の友人」という繋がり方である。

様々なネットワークの応用研究の中で、ネットワークの効率性と効果について深く検討したのがBurt (1992) の研究である。上述した市場環境の変化にうまく対応できない取引関係の問題を解明するために、Burtの研究を引用しながら、いくつかの重

要概念を整理しておきたい。

### (1) 関係の性質

Burtによれば、我々の社会には「社会的資本 (social capital)」という社会的繋がりを通じて誰でも利用可能な共通の資源がある。例えば、インターネットは身近に存在する社会的資本の一つである。企業はビジネスを展開する際、よくこのような社会的資本を利用する。だが、誰でも社会的資本にアクセスできるとはいえ、アクセスの難易度には違いがある。難易度によって、競争の場には良質な繋がりを持つプレイヤーが、そうでないプレイヤーよりも有利になるという階層のような社会的構造が存在する。

では、社会的繋がりけがの優劣はどのように決定するのか。Burtによれば、「誰に繋がるか」と「どのように繋がるか」の二つの側面によって決定するのである。Burtの研究において、関心は後者のどのように繋がるかに置かれていた。その理由は次の二つである。一つは、「誰に」の問題は個々のノードの持つ情報に依存するからである。例えば、取引相手を選ぶ際、需要量の少ない顧客よりは、需要量の多い顧客と関係を持ったほうが得策である。しかし、実際には情報の不完全性によって、需要量の多い顧客であるかは必ずしも分からない条件下で、目の前に現れた取引相手の中から選択するしかない。

もう一つの理由は、「誰に」と「どのように」との意思決定の間に、かなり高い相関関係があるからである。つまり、どのように関係を発展させたいかによって、アクセスできる相手が決まってくる。例えば、より積極的に関係を構築しようとする人は、繋がりそうな相手をよく把握しているので、この積極性がより影響力のある相手と出会うチャンスを作り出すのである。

### (2) ネットワークから生まれる利益

では、ネットワークを通じて、利益はどのように

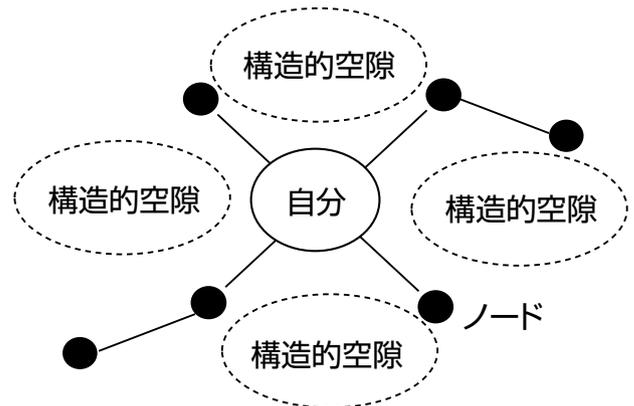
生まれるのか。Burtによれば、情報利益と統制利益がある。

情報利益とは、アクセス、タイミング、照会の三つの形態から発生するネットワーク利益である。アクセスから発生する情報利益とは、自分にとって有益な情報の存在場所と入手する方法を知り、それを実際に入手することから発生する利益のことである。競争の場において、有益な情報が均等に広がっているわけではない。情報の所在や入手方法を把握することによって、効率よく有益な情報を取り出せるプレイヤーが有利になる。タイミングによる情報利益とは、自分が必要とする情報を適切なタイミングで引き出すことから発生する利益のことである。そして、照会による情報利益とは、自分がとった行動の結果をネットワークにフィードバックすることから発生する利益のことだ。つまり、自分がうまく情報を処理でき、そこから利益を作り出したことを情報の提供源に知らせることで、自分の評判を作り、次回の情報提供の可能性を確保することから生まれる利益である。

一方、統制利益は二つの状況から発生する。一つは、情報の非対称性によるものである。相手よりも自分のほうがたくさんを知っていれば、この情報の格差を使って相手を制御することができる。これは交渉の場面でよく観察される。もう一つは、競争の場で第三者 (tertius) の立場になることである。そうすることで、「漁夫の利 (tertius gaudens)」を得られるのである。

漁夫の利を得るために、さらに二つの戦略があるという。第1は、同じ関係を求める2者を競り合わせることで、自分のポジションを高める戦略である。第2は、同じ関係を求める2者の中から1人を選び緊密な関係を持つことによって、もう1人の関心を引く。そして、最終的にこの2者とそれぞれ別の関係を持つという戦略である。これを成功させるには重要なファクターがある。それは、相手の2者間に存在する「緊張 (tension)」である。要は、対立

図-1 「構造的空隙」の概念図



資料：筆者作成

する双方を緊張関係に立たせることから、仲介する第三者が両方から利益を取ることである。

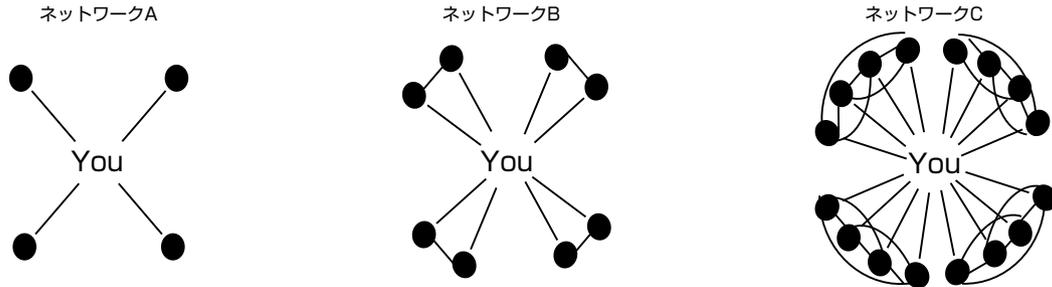
Burtのこの主張には二つの重要なポイントがある。一つは、情報利益と統制利益を得るのに、我々は既存のネットワークを利用しながら、新たなネットワークへと関係を延ばす必要がある。特に漁夫の利を得る場面では、2者と同時に関係を構築することが大事である。もう一つは、その際、この2者が競合すればするほど、第三者として交渉する機会が増えることである。

この二つのポイントを反映する概念は「構造的空隙 (structure hole)」<sup>くうげき</sup> というものである。簡単に説明すると構造的空隙とは、重複した繋がりを持たない二つのノード間の関係である (図-1)。前述した情報利益と統制利益は、構造的空隙を埋めることによって生じるのである。

### (3) ネットワークの効率性と効果

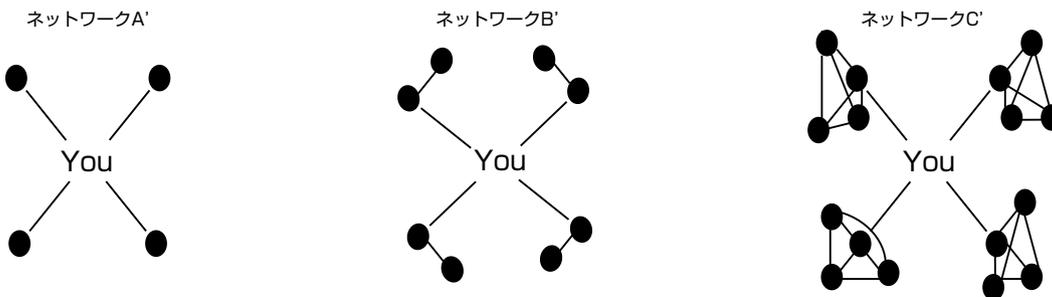
ネットワーク利益を得るためには、構造的空隙を埋めなければならない。これを埋めることでノード間の直接的な繋がりが増える。そして、構造的空隙をもたらしたノードが既存のネットワークの外部にあれば、この関係の拡張がネットワークサイズの拡大に繋がる。ノード間の直接的な繋がり数の増加によってアクセシビリティが向上すること、

図-2 ネットワークの拡大



資料：Burt (1992) 邦訳 (2006) p.10 図1-1より筆者作成

図-3 戦略的ネットワークの拡大



資料：Burt (1992) 邦訳 (2006) p.15 図1-3より筆者作成

ネットワークサイズの拡大によって情報量が増加すること、この二つがネットワークの効率性を高める。

しかし、構造的空隙を埋めることによってネットワーク利益が得られる一方で、構造的空隙が埋まってしまったことで新しい利益が創出しにくくなる。このことがネットワーク効果の問題である。

しかしながら、ネットワークの効率性とネットワークの効果とは単純なトレードオフの関係ではない。なぜなら、直接的な繋がり数を増やしながらかも、既存ネットワークの外にある異質性の高いノードを通じて別のネットワークに繋がり、そこから新たに構造的空隙を作り出すことができるからである。これについて図を使って説明したい。

図-2で示したように、Youに繋がるノードの数は4から16まで拡大し、ネットワークにおける繋がり数も4から40まで増えた。ノード数と繋がり数の増加は情報の引き出しをより便利に、より早くする。しかし、このことが意味するのは、ネットワーク利益がネットワークのサイズの拡大に比例して増

加するということではない。図-2のネットワークCは、サイズが増大したものの、ネットワークAやBと同じく4つの構造的空隙しか持っていない。しかも、すべてのノード間の繋がりがかなり重複しているため、ネットワークAとBに比べてより多くの情報量を持つが、その内容はほぼ同質的なものになる。ネットワークAとBに比べて、Cに増えたのは繋がりを維持するコストだけである。

このようなネットワークの拡大について、Burtは次のようにいった。「密度の高いネットワークは、実際には、無価値なモニタリング装置である。なぜなら、そのネットワーク内の人々の間の関係が強く、それぞれの人は他の人が知っていることを知っており、全員が同時に同じ機会を見いだすからである」。

それに対して、図-3のようなネットワークの拡張方法は様子が違う。ノードの数は同じ4から16に、しかし繋がり数は4から28にしか増加しなかった。だが、Youと直接つながっていないノードの数が多く存在するため、Youにとって構造的空隙

が生じ、そこから異質な情報を利用できるようになり、漁夫の利を得ることができるのである。

ネットワークの効率性と効果について、ここまでの議論を整理しよう。ネットワークの効率性の問題はネットワーク内のノードと繋がり数に関する。ノードと繋がり数が多ければ、ネットワークの密度が高くなる。そのため、特定のノードが簡単に他のノードにアクセスすることができる。この意味で効率性が高い。一方、ネットワークの効果とは、ネットワークから得られる利益の量と質を指す。ネットワークの密度が高ければ、同質な情報利益の量が増える。しかし、創造性の観点から見れば、同質な情報の量ばかり増えても、そのネットワークは必ずしも効果的とはいえない。

逆に、密度の低いネットワークでは、特定のノードとの重複的な繋がりが比較的少ないため、ノード間のアクセシビリティが悪い。こうした意味で効率性が悪い。しかし、ネットワークの密度が低いために構造的空隙が生じ、これらの構造的空隙を埋めることによって、従来とは異なるネットワーク利益を得ることができる。これがネットワークの効果である。

ただ、ネットワークの繋がりを維持するにはコストがかかる。この側面を付け加えると効率性の捉え方が変わる。前述したように、密度の高いネットワークでは繋がりの数が多いため、維持コストがかかる。それに加えて、これらの繋がりの間に重複性が高ければ、ネットワーク内で流れる情報の同質性も高くなることから、ネットワークの効率性は必ずしも高いとはいえない。

したがって、ネットワークの効率性と効果の問題は、単にノードと繋がりの数を見て判断できるものではない。むしろ、ノードと繋がりの性質まで検討する必要がある。従来のネットワークとは異質な情報を持つノードと重複性の低い繋がりの存在が、かえってネットワークの効率性と効果に繋がるのかもしれない。

## まとめ

Burtの分析から得た知見を冒頭に提起した三つの日本的取引慣行に当てはめてみよう。系列店という流通政策にしろ、取引をスムーズに進行させるための様々な取り組みにしろ、どれも緊密な取引関係の構築と維持に関する。取引相手との関係が構築されれば、そこに一つのネットワークが形成される。そして、ネットワークの中で情報を引き出す能力と情報格差によって、特定の企業に利益をもたらす。

しかし、このような緊密な取引関係が長期にわたって維持されれば、ネットワークの参加者が持つ情報の同質性が高くなり、そこから得られる利益が次第に低下する。さらに、市場環境が変われば、従来のネットワークが機能しなくなる可能性も生じる。ネットワークを活性化させるためには、構造的空隙を作り出し、異質なプレイヤーを既存のネットワークに巻き込む必要がある。異質なプレイヤーの加入によって、新しい価値を生み出す可能性が高くなるのである。

冒頭で取り上げた三つの日本的取引慣行の例では現在、「系列店」はポジションを変え地域密着のサービス拠点として展開し、製品やサービスの応用範囲を広げ、従来とは違った顧客の開拓で対応している。これらの試みによって、新しい価値を生み出そうとしているのである。

### 参考文献

- 王怡人 (2009) 「産業財企業のサービス有償化に関する理論考察」『流通科学大学論集 流通・経営編』第22巻1号、pp.105-115  
 王怡人 (2010) 「日本産業財企業のネット構造分析」『流通科学大学論集 流通・経営編』第22巻2号、pp.115-128  
 Burt, R. S. (1992) *Structural holes- The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, (安田雪訳 (2006) 『競争の社会的構造』新曜社)  
 Ford, D., IMP Group (1999) *Managing Business Relationships*, Wiley, (小宮路雅博訳 (2001) 『リレーションシップ・マネジメント』白桃書房)

# ターゲットを巧みに変え 危機を乗り越える老舗漬物店



(株)吉田屋

代表取締役  
大山 岳夫

企業プロフィール

- 代表者 大山 岳夫
- 創 業 1830年
- 資 本 金 1,000万円
- 従業者数 18人
- 事業内容 漬物の製造
- 所在地 茨城県東茨城郡大洗町磯浜町546
- 電話番号 029 (267) 2069
- U R L <http://www.kk-yoshidaya.co.jp>

企業にとって、経営環境の変化は避けられない。これに経営者がどう立ち向かうかによって、企業の行く末は左右される。

茨城県東茨城郡大洗町で漬物の製造を手がける(株)吉田屋は、創業以来、何度も環境の変化にさらされてきた。しかし、そのたびに、顧客として狙うターゲットを柔軟に変えながら、危機を乗り越え続けている。

### 時代の変化に順応

常磐炭鉱や日立鉱山を擁する茨城県では、古くから鉱業が盛んであった。1830年に創業した同社は、鉱山で汗を流す労働者の塩分補給用として、きゅうりや大根、梅などの漬物を長らくつくってきた。

だが、1950年代に入ると、鉱山で働く人が徐々に減っていった。一方で、流通構造の変化に伴って、

スーパーマーケットが次々と生まれていった。そこに着目した同社は、一般家庭向けとして漬物をいち早くスーパーマーケットに卸しはじめ、危機をしのいだ。

しかし、これもしばらくすると、ライバルの参入が相次ぎ、競争が激化。売上が頭打ちとなり、同社は再び危機を迎える。そんななか、80年代前半に常磐自動車道が開通し、85年につくば万博が行われたことをきっかけに、茨城を訪れる観光客が多くなった。土産物の需要が増えるを見込んだ同社は、駅やホテル、高速道路のサービスエリアなどへと販路を拡げ、売上を伸ばしていった。

なかでも人気があったのは、梅干しだ。茨城の観光名所の一つである偕楽園では、梅まつりが毎年開かれる。そのイメージもあって、梅を使った漬物や菓子を茨城土産として選ぶ観光客は少なくなっ

た。さらに同社は、大洗産のかつお節でとっただし汁で風味を加えた「かつをうめ」、樽のなかで3年も熟成させた「三年梅」といった梅干しをつくり、ヒット商品へと育て上げた。

その後も好調な業績を保ってきた同社であったが、事態は一変する。2011年3月に東日本大震災が起り、工場の壁が崩れ落ち、床には多数の大きなひびが入った。在庫を保管する石蔵は、すっかり壊れてしまった。

被害はこれだけにとどまらない。自粛ムードの高まり、原発事故の影響から、観光客が茨城に来なくなった。夏になっても、大洗のビーチや水族館には閉古鳥が鳴いている。土産物が売れなくなり、業績は落ち込んだ。

しかし、同社の7代目である大山岳夫さんは、この危機にもめげることにはなかった。日々の仕事に

追われなくなったいまこそ、新しい漬物をつくる機会だととらえたのである。

## スイーツ感覚で味わえる梅干しを開発

岳夫さんは、息子で後継者でもある<sup>もりお</sup>壮郎さんと開発の方針を話し合った。せっかくなら、梅干しをあまり口にしない若い女性にも食べてもらえるような商品をつくれなから、知恵を絞った末に生まれたアイデアは、スイーツ感覚で味わえる梅干しだった。

発想のヒントとなったのは、同社が手がけていたある商品だ。梅干しが苦手な人の多くは、塩気や酸味が強すぎることを理由に挙げる。そこで、塩分を控えた梅干しにはちみつで甘みを加えた「はちみつ梅」を2008年に発売したところ、これが女性に好評だった。はちみつ梅を進化させ、スイーツとして楽しめるようにしようと考えた。

ただし、アイデアを実現するには、製法を磨き上げなければならない。一般に、梅干しをつくるには、生梅を塩に漬け、天日で干した後、樽のなかで寝かせる。すると、塩分濃度が18%程度の梅干しができる。これを水に浸して塩を抜き、最後にみりんや酢をベースとする調味液で味をととのえて完成させる。

同社でつくる梅干しの塩分濃度

は10%前後で、最も低いのはちみつ梅でも8%だ。スイーツと銘打つには、塩分をもっと抑えるとともに、甘みを前面に出す必要がある。

二人は、水に浸す時間、調味液の種類や配合割合などを変えながら、試作品をつくっては味を確かめた。試行錯誤の末、塩分濃度が5%ほどで、しょっぱさと甘酸っぱさの絶妙なバランスを実現した「スイート梅」を生み出した。

## 売り方を工夫し看板商品へ育てる

スイート梅は、漬物の枠を越えスイーツとして売り出したい。ただし、扱ってもらうのは、以前からつき合いのある土産物店だ。こうした条件を踏まえながら、いかにして女性に手に取ってもらうかを考えた。

まず、工夫を凝らしたのはパッケージである。土産物として購入されることを念頭に置き、小分けにして配りやすいように、一粒ずつ小袋に入れることにした。さらに、高級感のある見目を演出するため、和紙の袋に包み、薄いピンク色の商品ロゴを印刷した。

そのうえで、陳列する場所にもこだわった。他の漬物と一緒に並べるのではなく、女性が目を向けやすい和菓子のコーナーに置いてもらうよう交渉したのである。

こうした準備を重ね、2012年1月に発売したスイート梅は、狙いど



スイート梅

おり女性客を中心に販売数を伸ばしていった。これが、思いがけない成果ももたらす。ある女性客から、縁起物の梅を使い、見栄えのよい袋に個装されたスイート梅を、披露宴の最後に参列者に配りたいという注文が舞い込んだのだ。新たな販路のヒントを得て、プライダギフトとしてもPRしたところ、ソーシャル・ネットワーキング・サービス経由で引き合いがあった。今後、近隣の結婚式場にスイート梅を売り込み、ギフト商品として扱ってもらう予定だ。

スイート梅は、発売して1年足らずで、同社の売上の1割弱を占める看板商品となった。これにより、2013年に入ってからの上は、震災前とほぼ同じになるまで戻りつつあるという。

同社は、環境が変わったとき、巧みにターゲットを転換したり掘り下げたりして生き残ってきた。それができたのは、脅威だけではなく機会にも目を向けてきたからだ。そんな同社の取り組みに見習うべき点は多い。

(立澤 隆)

# 顧客に選ばれる熱処理工場



## 菱輝技術センター(株)

代表取締役  
原 敏城

企業プロフィール

- 代表者 原 敏城
- 創 業 2006年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 40人
- 事業内容 金属の熱処理加工
- 所在地 愛知県安城市東栄町5-3-6
- 電話番号 0566 (98) 2501
- U R L <http://www.rtc.co.jp>

金属の熱処理を手がける菱輝技術センター(株)の工場は、いつも美しい。原敏城社長が「世界一きれいな熱処理工場」を目指しているというだけあって、隅々まで管理が行き届いている。

同社が工場の美化にこだわる背景には、作業の効率化に加え、業界共通の課題に対する、ある狙いがあった。

### 管理の行き届いた熱処理工場

「熱処理業界は、きつい、汚い、危険の3K職場と呼ばれることも少なくない」という原社長。同社の工場は、そんなイメージを見事に覆してくれる。

例えば、工場内には多くの機械が設置されているが、歩行スペースは十分にあり、配線などに足を引っ掛ける心配はない。仮に、はだしで歩いても、危険でないど

ころか足の裏が汚れることもないという。

一般に熱処理とは、加熱と冷却により、金属組織内の結晶を均一化したり、素材の性質を変化させたりして、耐久性や耐摩耗性などを高めるものである。作業には大量の水や油を使用するため、機械から水や油が飛び散り、床や壁が汚れがちになる。

その点同社は、掃除専門のスタッフを2名配置するとともに毎日従業員同士で整理整頓のチェックを行っている。また、各部屋や設備など全てのものに管理責任者を決め、毎週点検を実施。さらに、ドアノブや配管の裏など普段あまり目の届かないような場所については、3カ月に一度社内全体で掃除するなど、きれいな工場を維持するための管理体制を敷いている。

きれいにすることで、快適で安

全な職場環境をつくるとともに、ムリ、ムダ、ムラのない効率的な作業を行っている。

### 顧客の目に留まる工場を目指して

1987年に父親が経営する菱輝金型工業(株)に入社した原社長は、自動車用部品をつくる社内で、熱処理部門を任された。部品製造の一工程ではあったが、菱輝金型工業(株)では、金属の熱処理を真空状態で行う「真空熱処理」を得意としていた。

これは、熱処理のなかで比較的新しい技術であり、真空状態で加熱・冷却処理することで、金属表面のさびや酸化を抑え、光沢のある滑らかな加工ができる。そのため、一般に仕上げの工程で必要となるさび止めや研磨などの処理が不要となり、納期の短縮やコスト削減につながる。こうした確

かな技術をもっていたことで、取引先から安定した受注を確保していた。

それでも、2000年代に入ると、取引先が生産拠点を海外へ移し始め、なかには国内の発注先を選別するといった動きもみられた。すると、堅調だった同社の業績にもかげりがみられるようになった。

その一方で、自動車関連を中心に工場が集積する愛知県は、熱処理工場の技術レベルも高いため、全国各地から電機や工作機械、素材などのメーカーが、より良い発注先を求めて視察に来るケースが増加した。訪れた企業はいくつかの工場を回るため、原社長は特殊技術である真空熱処理をアピールし、理解を得られれば、新たな受注を獲得できると考えた。

ただし、もともと熱処理はブラックボックスともいわれる。加工した金属の品質を見た目だけで判断することは難しく、処理の出来、不出来も10年、20年という長い年月を経てはじめて判明することもあるからだ。かといって試作をつくり、耐久性などの検査をするとなると、大型の一品物も多いため、膨大なコストがかかる。

そのなかで自社の工場をどうアピールするか。考えた末に原社長は、より専門性を高めるべく、熱処理部門を独立させる形で関連会社に移し、工場も新設することに。そして新工場に、大型のものを含めて複数ある熱処理炉を一

望できる「展望式見学ルーム」を設置した。

真空熱処理のラインを見せながら説明したほうが、視察に訪れる企業に技術を伝えやすい。例えば、一般的な炉が600キログラムの処理量のところ、同社は最大1,500キログラムもの大量処理を可能とする国内最大級の超大型真空熱処理炉を保有している。ときには縦横数メートルに及ぶ大型部品を、ときには何万個という金属パーツを一括して熱処理する光景は、まさに壮観だ。こうした作業の様子は、言葉ではなく実際に見せられたほうが強く印象に残る。

そのうえで原社長は、きれいな工場を見せることで、管理意識の高さを示そうとしたのだ。熱処理工場は汚いというイメージを覆せば大きなインパクトとなり、企業の目に留まりやすくなる。日ごろから同社が確実な仕事を行っているという印象も発注先を選ぶうえで大きなポイントとなるだろう。

### 見た目とともに中身も磨く

もちろん、工場の管理だけでなく、製品の品質の維持、向上にも余念がない。同社は、不純物の混在を確認するモニターや冷却ガスの漏れを感知する装置を用いて、真空度や温度変化のモニタリングを実施。要望があれば、熱処理前後の寸法を測定して報告する。技術に自信があるからこそできるこ



展望式見学ルーム

とである。

もう一つ、同社の技術を裏付ける証しとして、大手特殊鋼メーカーである、大同特殊鋼(株)と技術提携を行っていることがあげられる。技術供与を受けて、熱処理後のひずみ量を低減したり硬度を均一に確保したりできる独自の熱処理炉を開発するなど、さらに技術力を磨きをかけている。

このような高い技術と徹底した管理体制が顧客に選ばれる一因となり、同社は自動車用のプレス金型だけでなく、工作機械や航空機など各種部品の熱処理も依頼されるようになった。現在、上場企業から個人企業に至るまで1,000社に及ぶ取引先を有し、今もその数を増やしている。

「熱処理のイメージを3C (Clean: きれいな、Comfortable: 心地よい、Creative: 創造的・独創的) に変えるべく会社づくりをしていきたい」と語る原社長。工場の美化や見学ルームの設置によって高い技術力を効果的にアピールしている同社の取り組みは、中小企業に多くの示唆を与える。

(葛貫 怜)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第3回

## 誰もが困窮するもの

論語には、君子と小人という人物像が対になって登場します。君子とは、王様や貴族のことではなく、目指したいリーダー像のことです。一方、小人は、字のとおり、心の小さい（了見の狭い）人物のことでダメな見本を示します。

今月の教えは、「陳蔡之厄」と呼ばれる事件に遭遇したときの孔子の教えです。

孔子一行が旅をしているときに、国家間の紛争に巻き込まれ身動きが取れなくなりました。食糧も絶え、「窮」飢餓困窮の状態に陥りました。すると同行していた「勇」の弟子、子路が憤って孔子に訴えます。

「君子を目指して正しい道を進んでいるわたしたちがなぜこんな苦しい思いをしなければならぬのですか。おかしくありませんか!」と。

それに対して孔子が教え諭したのが今月の論語です。この教えを論語全体から補足するとこんな感じでしょう。

「正しいことをやっていたら困

# 君子固より窮す 小人窮すれば斯に濫る

～衛霊公第十五より～

どんな生き方をしているリーダーにも困窮する事態は訪れます。ただし、自分を磨いているリーダーは、困窮の事態を想定し覚悟しているので、狼狽することや、道を外れた言動をすることは決してないのです。

窮しない?そんなことはない。この世には、正しい人だけでなく、自分の欲望や曲がったことを押し通そうとする人も大勢いるのです。そうした人々が大勢いる中で自分が正しいことを実行しようとするれば、横やりが入り邪魔をされるものです」

ここから分かるように正しい道を進むことで、なおさら困窮する事態に陥りやすいといえるでしょう。さらにこう続きます。

「このとき、小人であれば狼狽し何でも手を出してしまうのです。しかし君子を目指すわたしたちは違う。どんな状況においても、平常心を保ち、人として正しい道を歩み続けるのです」

## 正しい道を歩む

この教えの小人の例としては、後を絶たない食品メーカーの偽装問題が挙げられます。徳業に最も反した振る舞いといえます。

経営状態が窮したとたんに、小人なリーダーは、狼狽し、自分の利益のためにお客様を騙す・ごまかすといった、今まで歩んでいた道を外れる言動に走るのです。

「濫」、氾濫した水がどこにでも流れ着くように、自分さえ良ければ何でもやってしまうのです。加えて、小人なリーダーの言動は社内に動揺を生み出しさらなる混乱を招きます。

こうならないためには、日々の経営を通して、心の中にガードレールを地道に整備しておくしかありません。窮地に陥れば人間ですから混乱します。しかし、ガードレールを整備しておけば、道に踏みとどまることができるのです。

江戸時代の著名な儒者、佐藤一斎の『言志後録』にもこうあります。「財を運らすに道有り。人を欺かざるに在り」。金儲けにも道があるのです。それは人を騙さないことです。銘記しましょう。

安岡活学塾 専任講師

## 青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

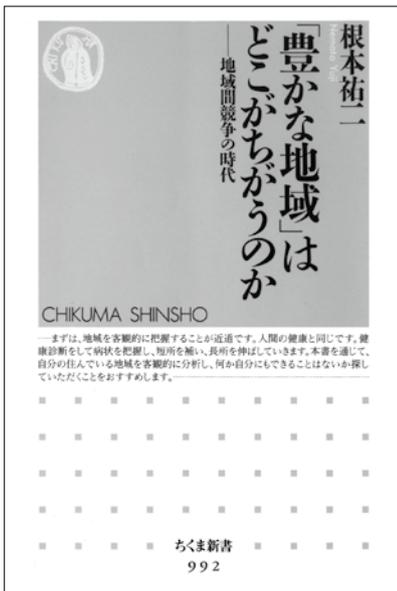
1966年東京都生まれ。安岡活学塾専任講師。財団法人岩崎育英文化財団勤務。父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。現在、財団(岩崎学生寮)で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』(共著、PHP研究所、2011年)がある。



根本 祐二 著

## 「豊かな地域」はどこがちがうのか —地域間競争の時代—

筑摩書房 定価 (本体840円+税)



注目している点が特徴的である。たとえば、横軸に5歳刻みの年齢階層を、縦軸に各々の年齢階層の人口増減率をとって折れ線グラフにした「年代別人口増減図」という図がある。公表されたデータを用いるため、部外者であっても作図できるものだが、著者によれば、この図一つとっても、その地域の特徴や課題がわかるという。何歳の人かがどう動くかが実に多様な意味を持っており、それが、地域の人でも気付かないようなヒントを示し、地域再生のための糸口となることがある。

三重県津市白山町でも、高齢化などの課題に直面し、町の活性化策を模索していた。著者が年代別人口増減図を描いてみると、15歳から19歳の人口が大きく増加する一方で、20歳から24歳の人口はそれとほぼ同数が減少。そしてその他の年齢階級の人口はほぼ不変という特徴的な姿となった。

その動きの原因を探っていくと、とある全寮制高校の存在に行

き当たった。つまり、毎年多くの若者が町に移住してきているのに、地域の人に、それが奇貨であるとの認識がなかった。寮が山の上にあるということもあって、在学中でもほとんど交流する機会はなく、さらに、卒業後はみな地元に戻っていた。著者の指摘後に交流が図られ、高校と地域の距離感が縮まり、町に活気が出てきたという。

その他、長期の総人口推移や、昼間の人口移動を表す市町村間の従業・通学状況図などを適宜用いながら細かな人の動きを把握し、地域の特徴をあぶり出している。

地域の人かが地域のことを知っているとは限らないと著者はいう。地元ならではの定性的な情報もちろん重要だが、機械的に導き出した客観的な定量情報だからこそ、見えてくることもある。地域活性化に限らず、ビジネスにおいても、現状を打破する手がかりが見つかるかもしれない一冊である。

(足立 裕介)

本書は、地域開発を専門とする大学教授の著者が、地域再生の事例比較を通して、再生に成功した地域の特徴などを分析したものである。分析には主に、人口の動きから各々の地域の特徴を浮き彫りにしていくという手法が用いられている。人が動くのには必ず何らかの理由があり、その結果が人口移動として現れるという考えに基づく。人口動態から経済を捉えるという試みは決して目新しいものではないが、本書では地域という観点から、より詳細な人の動きに

## お菓子の詰め合わせ「お祝いランドセル」

(株)たにぐち 京都府京都市上京区丸太町通黒門東入藁屋町525  
TEL 075 (841) 5530 <http://www.taniguchi-inc.co.jp>



京都市上京区、二条城のほど近くにある(株)たにぐちは、1908年創業の菓子問屋。今月は歴史ある同社が販売する、楽しさいっぱいの「お祝いランドセル」をご紹介します。

ミニチュアのランドセルを開けると、まず目に飛び込んでくるのがポケットに入れられたお祝いのメッセージカード。直筆のメッセージを書き添えることもできます。そして中身はクッキーが収められた学習帳や色とりどりの金平糖こんぺいとうがいっぱい詰まったふでばこ、それにチョコでできた傘。こんなランドセルがあったらいいな…。

お子さんやお孫さんは思わずにっこり、お菓子をほおぼりながら夢をふくらませることでしょう。

「お菓子には人をワクワクさせたり和ませたり、あるときは感動を生なごんだりする力がある」。同社の3代目、谷口容造社長はそう言います。同社はもともと大手菓子メーカーの商品を卸していましたが、スーパーやコンビニの台頭による流通構造の変化や競争の激化にさらされ、苦境に立った時期がありました。そのとき谷口社長は、小規模でもすてきなお菓子をつくっている各地の製造元に注目し、彼らの商品を扱う方向に舵を切りました。さらには自社でも製造をはじめ、手にした人が喜ぶ顔をイメージしながら包装の仕方やデザインにも一工夫を加えた商品を開発。贈る人も、もらう人もうれしいお菓子を一つ一つ生み出していったのです。そうした取り組みの結晶の一つが、お祝いランドセルです。

いまは世界各国のさまざまなお菓子が手に入る時代です。しかしそのなかでも、お菓子を手にしたときのちょっと特別な気持ちを大切に育んでいきたい。同社はみんなをワクワクさせるようなお菓子を、世に送り出し続けています。  
(渡辺 綱介)

### 編集後記

「再チャレンジはしやすいと思いますが、最初から失敗したときのことを考えていたら開業はうまくいかないでしょう」。学生からの開業は失敗しても再チャレンジが容易という仮説を確認するために、実際に学生から開業した人を取材して尋ねたときの答えです。

思ってもいなかった回答に驚くとともに「なるほど」と納得させられました。確かに、「失敗してもまた挑戦すればいい」と思っている人と、「何が何でも成功させなければならない」と思っている人では、開業に対する熱意や覚悟が違うため、その結果もまた違ったものになるでしょう。

経営者の生の声には、データを分析するだけでは気づかない貴重な示唆があることを、あらためて実感した取材でした。  
(井上)

### 調査月報

### 7月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 研究員 藤田 一郎

#### 新事業に取り組む中小企業の経営戦略

#### 医療・健康・衛生機材産業と中小企業のビジネスチャンス

総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

#### 医療・健康・衛生ニーズの高まりと世界的な市場の拡大

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所

印刷・製本 アインズ(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は

(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4

電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913