

調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.059

8



調査レポート

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

中小企業の海外直接投資の現状

東日本大震災と中小企業

茨城県東茨城郡大洗町 (株)カジマ

小売業に進出し地域と交わる

調査月報

中小企業の今とこれから

調査レポート……………4 中小企業の海外直接投資の現状

* 総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

東日本大震災と中小企業……………32 小売業に進出し地域と交わる

* 茨城県東茨城郡大洗町 (株)カジマ



表紙写真：「日本の祭礼」
阿波踊り（徳島県）

巻頭随想……………2 全員がデザイナーになる日

* (株)ジャパンライフデザインシステムズ 代表取締役社長 谷口 正和

医療・健康・衛生機材産業と中小企業のビジネスチャンス…16 医療・健康・衛生機材市場の参入環境と要素技術

* 総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20 コンテンツ産業の海外展開の可能性

* 大阪商業大学 JGSS 研究センター
ポスト・ドクトラル研究員 曹 成虎

新時代の創業……………22 あられに新風を吹き込む

* 東京都港区 (株)つ・い・つ・い

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26 ネット販売での集客戦略

* 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 力強さ欠けるもののマインド持ち直す中小製造業の設備投資

マーケティングに生きる心理学……………36 記憶と感情を結ぶ「思い出サービス」の発想

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37 商店街による手作りイベントを展開

* 飯塚商工会議所 商工振興課係長 新宅 一郎

論点多彩……………38 「仮設商店街」にみる商店街の本質

* 大阪市立大学大学院創造都市研究科 准教授 松永 桂子

経営最前線……………44 地域の核となり宇和島真珠のブランド化を目指す

* 愛媛県宇和島市 (有)土居真珠

論語から学ぶリーダーシップ……………46 君子は諸を己に求む 小人は諸を人に求む

* 安岡活学塾 専任講師 青柳 浩明

ブックレビュー……………47 ニッチ

今月の逸品／編集後記……………48

全員が デザイナーになる日



(株)ジャパンライフデザインシステムズ
代表取締役社長

谷口 正和

たにくち まさかず

武蔵野美術大学造形学部産業デザイン学科卒業。
1981年(株)ジャパンライフデザインシステムズ設立。生
命、生活、人生の在り方を問う「ライフデザイン」を理
念とし、コンセプト・プロデュースから経営コンサル
テーション、企業戦略立案、地域活性計画まで幅広く手
がける。(社)日本デザインコンサルタント協会理事、日本
デザイン機構理事、(社)日本Webソリューションデザイン
協会顧問なども務める。



工業社会から情報化社会に移行し、本当の豊かさとは何かが問いかけられる成熟社会に突入した。生活者は懸命に素敵な暮らしを実現させるべく自分の生涯をデザインしているのである。

これはつまり、全員がデザイナーとなったということだ。素敵な暮らしを探し求め、生活者は疑似体験から様々な知恵を重ねていく。それが今、自己表現に行き着き、次の時代にみられるであろう消費傾向が顕在化してきた。

生活者自身の「個性表現」が活性化することで、違いが浮き彫りになっていく。あなたと私の違いが創意工夫として表れ、生活者はクリエイターとなって世界を席卷していく。個性表現をいかに実現できる舞台に躍り出ていくため、人は都市に集まりだした。

都市は、メディアである。そもそもメディアとは情報を伝達する媒体だが、個性表現をデモンストレーションする場と考えれば、都

市がメディア性を持っていることは容易に想像がつく。実際、路上パフォーマーたちは通りの誰かに自分を売り込むことで、いわゆるメディアにも取り上げられるようになる。俯瞰して都市を眺めたとき、都市がメディアであることが理解できるだろう。

一方で、情報化社会の象徴ともいえるインターネットの普及は、ソーシャルメディアという新たな媒体を誕生させた。インターネット上にある個性表現の数々はネットワークメディアとなって世界とも結びつき、たとえ小さな情報発信であっても世界を観客席とする舞台となるのだ。

各々が情報を発信するソーシャルメディア上は個性の^{るつぽ}坩堝だといえるだろう。そこから世界につながれば、個性の市場へと結びついていける。企業にとっては、このことが最も重要だ。

これまではただ発注元からの要望に応えることが仕事だったかも

しれない。しかし、このような状況下において、受注した仕事をこなすだけでいいはずがない。請け負った仕事や独自に編み出した技術を自分自身でアピールしていく。都市であれ、ソーシャルメディアであれ、発信する場所は自由に与えられており、エンドユーザーとも直接つながっているのだ。それは自由にサンプルを提示していける時代になったことを意味している。

だから、注目を戦略的に集めていかなければならない。世界中の人々から自らの存在が発見されるようにする。これまでの膨大な広告費を費やすような宣伝など不要で、話題を見つけようとする個人に発見されやすい場所で個性を輝かせていけばいい。すると、必ずデザイナーとなった生活者が素敵なモノ、コトを探しに訪れてくるはずだ。専門性や特徴を持った中小企業にこそ、チャンスが訪れる時代だということを認識しておきたい。

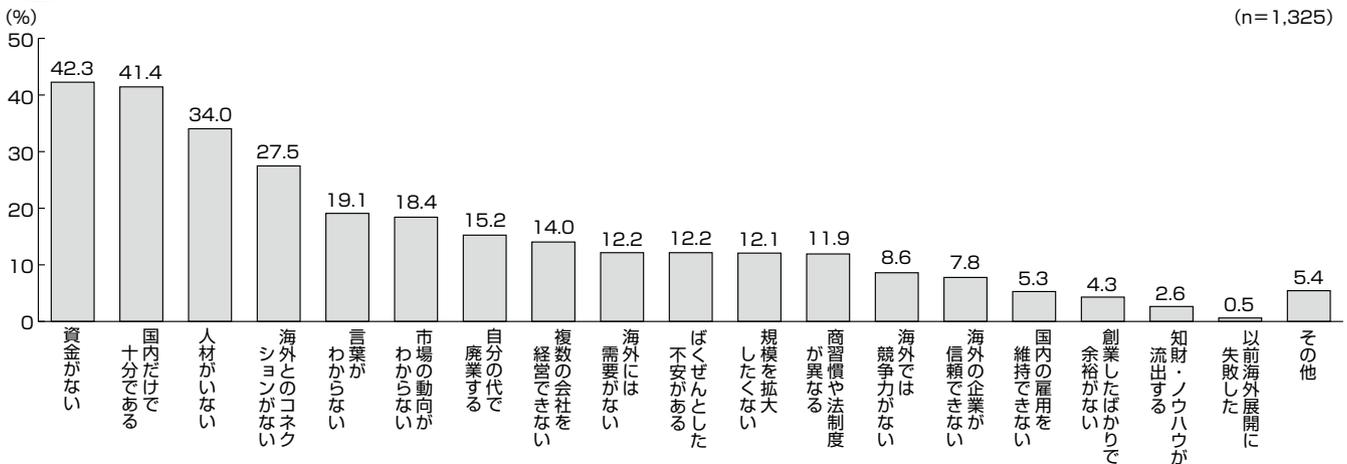


中小企業の 海外直接投資の現状

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

企業の成長戦略として海外直接投資（以下、直接投資）が注目を集めている。しかし、資金や人材が足りない、ノウハウがない、といったことから直接投資をためらったり、あきらめたりする中小企業も少なくない。実際に直接投資を行っている中小企業は、これらの問題にどう対応しているのか。また、本当に企業の成長につながっているのか。日本政策金融公庫総合研究所が2012年8月に実施した「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」の結果から見ていく。

図-1 海外展開しない理由（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「日本企業の海外展開とその影響に関する調査」（2012年8月）（以下同じ）

中小企業が海外展開をためらう理由

わが国の経済では、「海外展開」がいまや重要な位置を占めている。内閣府（2011）は、「国内需要の成長に大きな期待ができない我が国企業にとって、海外の成長の取り込みは重要な課題である」（p.194）と指摘する。政府が2013年1月に取りまとめた「日本経済再生に向けた緊急経済対策」では、日本企業の海外展開支援をイノベーションの促進などと並ぶ成長戦略の柱に挙げた。

こうした動きのなかで、政府は2010年10月に「中小企業海外展開支援会議」を立ち上げ、2011年6月には「中小企業海外展開支援大綱」を取りまとめるなど、中小企業の海外展開を積極的に支援する方針を明確にしている。

しかしながら、海外に進出する中小企業の割合は多いとはいえない。総務省「2009年経済センサス-基礎調査」によると、海外に子会社を保有する企業^(注1)の割合は、常用雇用者300人以上の企業では19.4%であるのに対し、同300人未満の企業では0.3%にとどまっている。

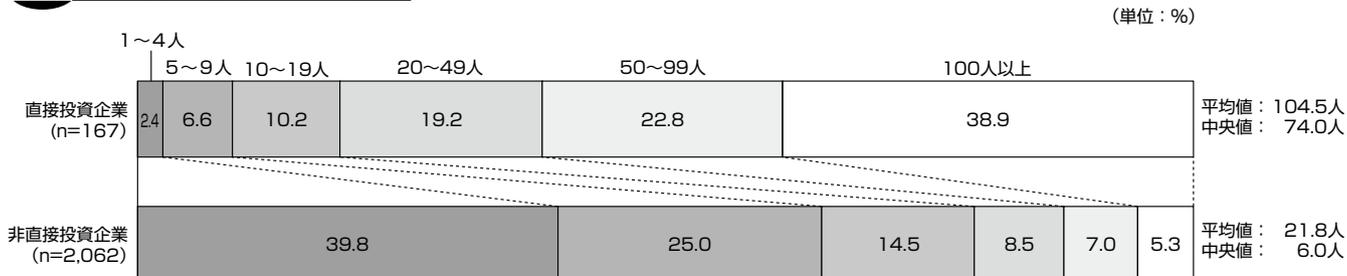
なぜ海外に進出する中小企業の割合は少ないのか。日本政策金融公庫総合研究所が2012年8月に行った「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」（以下、アンケート）の結果を見てみよう^(注2)。アンケートでは、海外展開^(注3)していない企業に対して、その理由を尋ねている。

最も多かったのは「資金がない」の42.3%で、以下「国内だけで十分である」（41.4%）、「人材がない」（34.0%）、「海外とのコネクションがない」（27.5%）が続いている（図-1）。「国内だけで十分である」を除けば、経営資源に関する項目が上位を占めている。つまり、経営資源の不足が問題になっているようだ。

海外展開のなかでもとりわけハードルが高いと考えられるのが、直接投資である。中小企業庁（2012）も、これを開始するために必要な条件として「企業に資金的な余裕があること」を挙げる企業が74.6%に上っているとのデータを示したうえで、特に生産拠点を設立する場合などは「相応の企業体力が求められている」（p.83）と指摘している。

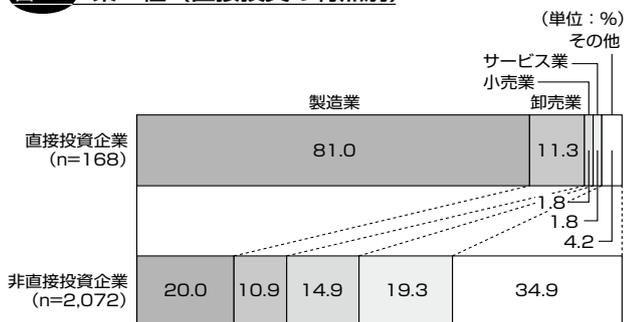
しかし、実際に直接投資を行っている企業を見ると、必ずしも十分な経営資源をもっている企業ばかりではない。アンケート回答企業のなかで直接

図-2 従業者数（直接投資の有無別）



(注) 非直接投資企業は、輸出や生産委託を行っている企業も含む。

図-3 業種（直接投資の有無別）



(注) 図-2 (注) に同じ。

製造業と非製造業に分けると、非製造業では50人未満の企業が74.3%を占めている。

業種を見ると、直接投資企業では製造業が大部分を占めているものの、卸売業（11.3%）をはじめ小売業（1.8%）やサービス業（1.8%）など、非製造業も2割近くを占めている（図-3）。なお、ここでの業種はあくまで国内のものであり、海外での業種と必ずしも一致するわけではない。つまり、海外で小売業や製造業を行う現地法人を設立したとしても、国内の事業が卸売業であれば卸売業に分類している。

投資を行っている企業の割合は7.5%^(注4)であった。これらの企業はなぜ、そしてどのようにして直接投資を行ったのか。以下では、アンケートの結果および企業事例を紹介しながら、中小企業の直接投資の実態を明らかにしていく。

直接投資の実態

どのような企業が直接投資を行っているのか

まずは、直接投資を行っている企業の属性について見てみよう。直接投資を行っている企業（以下、直接投資企業）の従業者規模は平均104.5人、「100人以上」が38.9%を占めるなど、直接投資を行っていない企業に比べて規模は大きい（図-2）。ただし、20人未満の企業も19.2%を占めており、なかには「1~4人」の企業もある。また、直接投資企業を

なぜ直接投資を行うのか

次に、直接投資の目的を確認する。進出当初の目的で最も多かったのは、「新規の取引先・市場の開拓」（43.8%）である（表-1）。海外市場に事業機会を見いだす企業が多い。これに続くのが、「人件費の削減」（35.9%）、「原材料・部品の調達コストの削減」（29.4%）である。長年にわたって経営の効率化を図ってきた日本の中小企業にとって、国内におけるコスト削減の余地はあまり残されていない。安価な労働力が豊富にある海外に目を向ける動きがあるのも当然である。

次に多かったのは、「既往取引先の確保」（28.1%）である。取引先が海外に進出した場合、国内にとどまっていたは、仕事が減ってしまう可能性がある。よほど優れた技術やサービスでもない限り、取引コストが低く利便性に勝る現地の企業や先に進出した

表-1 直接投資の目的（国内従業者規模別、三つまでの複数回答）

（単位：％）

		市場の獲得		コストの削減			既往取引先への対応			生産要素の確保			その他	
		新規の取引先・市場の開拓	新規事業の開始	人件費の削減	原材料・部品の調達コストの削減	人件費以外の販売管理費の削減	既往取引先の確保	既往取引先へのサービスの充実	サプライチェーンの強化	労働力（技術者・エンジニアを除く）の確保	工場・店舗などの事業用地の確保	技術者・エンジニアの確保	知名度・ブランドイメージの向上	その他
進出当初	全体 (n=153)	43.8	14.4	35.9	29.4	4.6	28.1	23.5	6.5	17.6	5.2	2.6	5.9	3.9
	20人未満 (n=23)	60.9	21.7	26.1	21.7	8.7	17.4	13.0	4.3	8.7	4.3	4.3	0.0	8.7
	20人以上100人未満 (n=65)	38.5	18.5	38.5	38.5	1.5	26.2	23.1	4.6	21.5	1.5	4.6	9.2	4.6
	100人以上 (n=64)	42.2	7.8	37.5	23.4	6.3	34.4	28.1	9.4	17.2	9.4	0.0	4.7	1.6
現在	全体 (n=149)	56.4	16.8	27.5	32.9	4.7	23.5	20.8	4.7	16.1	3.4	2.7	9.4	2.7
	20人未満 (n=21)	61.9	28.6	23.8	28.6	9.5	4.8	14.3	9.5	9.5	0.0	0.0	4.8	4.8
	20人以上100人未満 (n=63)	50.8	20.6	27.0	39.7	3.2	22.2	19.0	0.0	17.5	0.0	4.8	15.9	3.2
	100人以上 (n=64)	59.4	9.4	29.7	28.1	4.7	31.3	25.0	7.8	17.2	7.8	1.6	4.7	1.6

（注）1 創業当初から直接投資を行っていた企業（6社）は除く。

2 国内従業者規模別は現在の従業者規模により分類したもの。国内従業者数に回答がなかった企業があるため、規模別のn値の合計は全体のn値とは必ずしも一致しない（以下同じ）。

日系企業に比べて競争上不利になるからである。

当初の投資目的を国内の従業者規模別に見ると、「新規の取引先・市場の開拓」や「新規事業の開始」といった「市場の獲得」を挙げる割合は規模が小さい企業ほど多くなるが、「コストの削減」や「既往取引先への対応」を挙げる割合は規模が大きい企業ほど多くなる傾向にある。規模が大きい企業ほどコストの総額自体も大きく、それだけ削減の効果を見込めること、海外展開している取引先が多いことがその背景にあると推測される。

なお、直接投資の現在の目的を見ると、進出当初と同様、「新規の取引先・市場の開拓」「人件費の削減」「原材料・部品の調達コストの削減」「既往取引先の確保」などが多数を占める傾向に変わりはないが、それぞれの水準には変化が見られる。すなわち、

「人件費の削減」や「既往取引先の確保」の割合が減る一方で、「新規の取引先・市場の開拓」や「新規事業の開始」といった「市場の獲得」が増えている。新興国では人件費が高騰しているが、裏を返せば所得水準が向上しているということでもある。こうした動きは、コスト削減にはマイナスだが、市場獲得にはプラスとなる。投資の目的は、経営環境の変化に合わせて変わっているのである。

どこに進出しているのか

直接投資を行っている企業の進出先を拠点ベースで見ると、中国が54.6%で最も多く、タイ(8.7%)、ベトナム(7.4%)、北米(6.1%)と続く(表-2)。アジアが大半を占めているのは、前述した直接投資の目的を反映したものであると考えられる。

表-2 進出先（海外拠点の設立時期別）

（単位：％）

	アジア												北米	ヨーロッパ	中南米
	中国	タイ	ベトナム	韓国	マレーシア	フィリピン	インドネシア	台湾	シンガポール	インド	ミャンマー	その他のアジア			
全体 (n=229)	54.6	8.7	7.4	4.4	3.9	3.5	3.1	1.7	1.7	0.4	0.4	0.9	6.1	1.7	1.3
90年以前 (n=18)	33.3	11.1	0.0	5.6	11.1	0.0	0.0	5.6	11.1	0.0	0.0	0.0	22.2	0.0	0.0
91～95年 (n=29)	55.2	13.8	0.0	6.9	10.3	6.9	0.0	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0	3.4	0.0	0.0
96～00年 (n=32)	50.0	3.1	6.3	3.1	3.1	12.5	3.1	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	3.1	6.3
01～05年 (n=55)	60.0	10.9	7.3	5.5	0.0	3.6	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6	3.6	1.8
06～10年 (n=47)	61.7	4.3	8.5	4.3	2.1	0.0	4.3	2.1	0.0	2.1	0.0	2.1	6.4	2.1	0.0
11年以降 (n=48)	52.1	10.4	14.6	2.1	4.2	0.0	4.2	2.1	2.1	0.0	2.1	2.1	4.2	0.0	0.0

第1に、成長力の高さ、市場の大きさが挙げられる。経済産業省（2011）によれば、2000年に2.4億人だったアジア新興国の中間層^(注5)は2010年に14.6億人となり、2020年には23.1億人となることが見込まれている。同じく2000年に0.3億人だった富裕層^(注6)は、2010年には1.03億人と日本（0.99億人）を上回り、2020年には3.5億人にも達すると見込まれている。

第2に、労働コストの低さがある。日本貿易振興機構（2012）によれば、北京（中国）における一般工場労働者の賃金（月額538ドル）は、横浜（同3,953ドル）の7分の1以下の水準であった。

第3に、日系企業の増加がさらなる直接投資を生む好循環がある。取引先に追随する製造業だけのことではない。在留邦人が増えれば、海外でも日本と同様のサービスを受けたいと思う人も増える。そのため、小売業や飲食店、個人向けサービス業など非製造業にとってもビジネスチャンスとなる。

進出先を海外拠点の設立時期別に見ると、いずれの時期でも中国が最も多くなっている。ただし、2000年

前後からはベトナムやインドネシアなど他のアジア諸国への進出も増えてきている。中国では経済成長に伴い人件費が急速に上昇しているためである。

前述の日本貿易振興機構（2012）によれば、北京（中国）における一般工場労働者の賃金は、2001年の3.5倍の水準である。同じ期間に2.0倍で月額286ドルとなったバンコク（タイ）、1.4倍で同130ドルとなったホーチミン（ベトナム）など他の新興国の都市に比べても、その伸びや水準は際立っている。

T社の例を見てみよう。同社は、プリンターや複合機、テレビなどに使われるHDMIやUSBなどのデジタルケーブル、コネクタ、プリント配線基板を製造している。国内の工場は試作品やごく小ロットの注文の取り扱いのみで、生産のほとんどは20カ所ほどある中国の協力工場に委託してきた。人件費を削減できることが大きな理由である。その同社が2008年、ラオスに生産拠点を設立した。中国で人件費が高騰してきたことや、取引先のタイやベトナムなど東南アジアへの進出が増えてきたことなどが理

由である。ラオスは近隣のタイに比べて賃金は4分の1ほどで、しかも取引先に近い分、中国で生産するよりも輸送費が節約できる。コスト競争力を増した同社には、大手電子機器メーカーなど日系企業からの引き合いが増えている。

準備にどのくらいの期間がかかるのか

企業の経営環境は刻一刻と変化している。経営方針を決め、実行に移すまでに時間がかかり過ぎれば、事業機会を逃しかねない。たとえば、取引先からの要請にいつまでも態度を保留していたら、競合他社に簡単にとって代わられてしまうだろう。自社製品を投入する場合でも、準備に手間取り、ライバル企業に先を越されてしまうかもしれない。

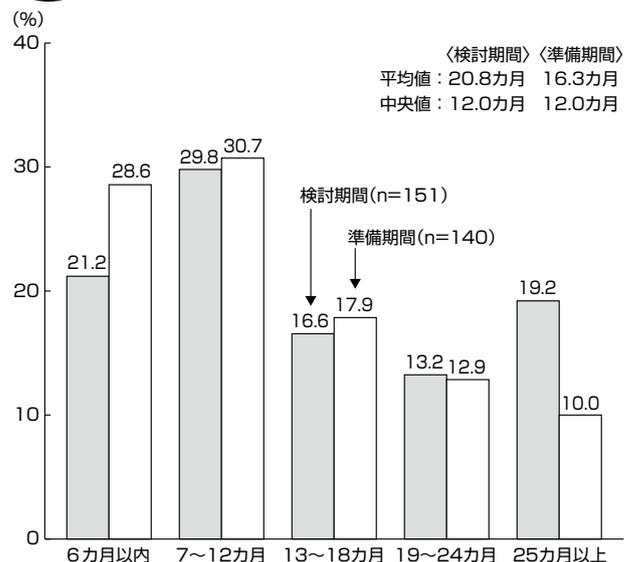
では、直接投資の準備にどのくらいの期間をかけているのだろうか。直接投資を行うことを具体的に考え始めてから実際に投資を決定するまでにかかった期間（検討期間）の分布を見ると、「6カ月以内」が21.2%、「7～12カ月」が29.8%と、1年以内に決めている企業が51.0%を占めている（図-4）。また、投資を行ってから実際に事業活動が始まるまでの期間（準備期間）の分布では、「6カ月以内」が28.6%、「7～12カ月」が30.7%と、1年以内に活動を開始している企業が59.3%を占めている。

つまり、直接投資の準備に長い年月をかけているわけではない。何らかの事業機会の発見をきっかけに、あるいは必要に迫られて検討を始め、短期間で意思決定を行い、実行に移しているのである。

投資にいくらかけているのか

事業開始までにかかった費用は平均で2億1,692万円となった（図-5）。分布を見ると、1億円を超える投資も約5割あるが、「1千万円未満」が7.7%、「1千万円以上3千万円未満」が19.6%と、投資額が3,000万円未満だった企業も少なくない。さらに投資額が3,000万円未満だった企業の割合を国内の従業

図-4 直接投資の検討期間と準備期間



(注)1 検討期間とは、投資先の情報を集めるなど直接投資の実施を具体的に考え始めてから、投資を決定するまでの期間。
 2 準備期間とは、投資を行ってから事業活動を開始するまでの期間。
 3 事業活動が始まっているなかで最も新しい拠点について尋ねたもの。

者規模別に見ると、「100人以上」の企業では17.5%、「20人以上100人未満」の企業では26.7%であったのに対して、「20人未満」の企業では実に52.0%にも上る。

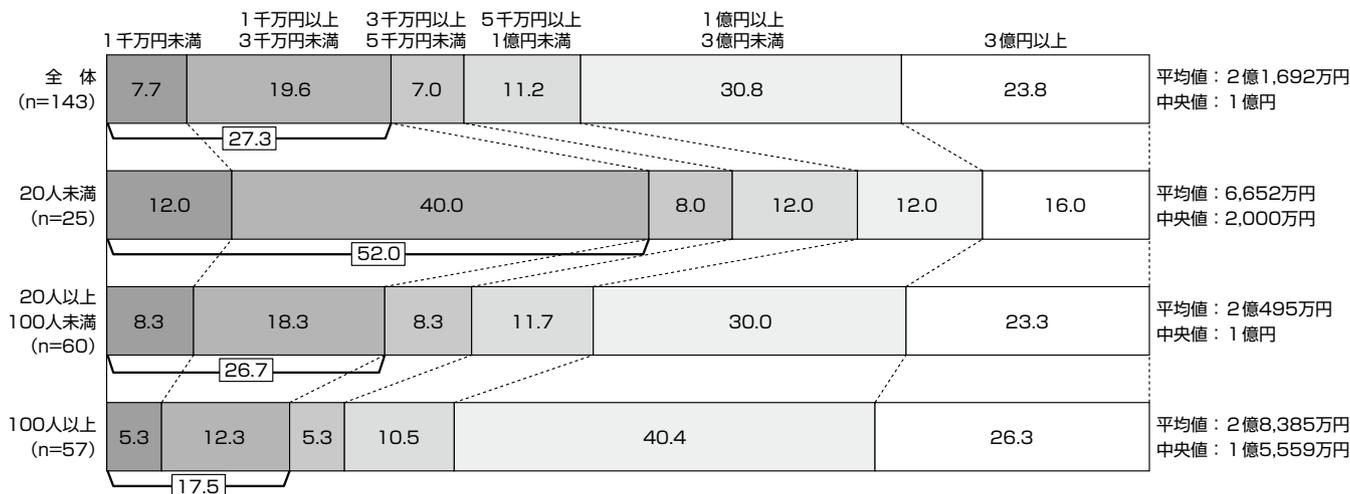
2003年にベトナムで工場開設を計画した婦人靴メーカーN社の予算は、1,000万円であった。しかし、現地で視察した大規模な工業団地では、初期投資額が1億円は下らないと知る。それでもN社の社長は、土地勘のある通訳を頼りに探して回り、100坪ほどの小さな町工場を見つけた。そして改装費や機械設備は最低限に絞り、設備投資を250万円ほどに抑え、現地法人の開設にこぎつけた。海外だから高額な資金が必要というわけではないのである。

誰が現地のマネジメントを行っているのか

現地の経営責任者を見ると、「投資前から勤めていた親会社の役員・従業員」が39.2%と最も多く、「経営者自身」(22.3%)が続いている（図-6）。「海外に派遣するために採用した親会社の役員・従業員」(7.4%)を合わせると、7割近くの企業が社内

図-5 事業開始までにかかった費用の分布（国内従業者規模別）

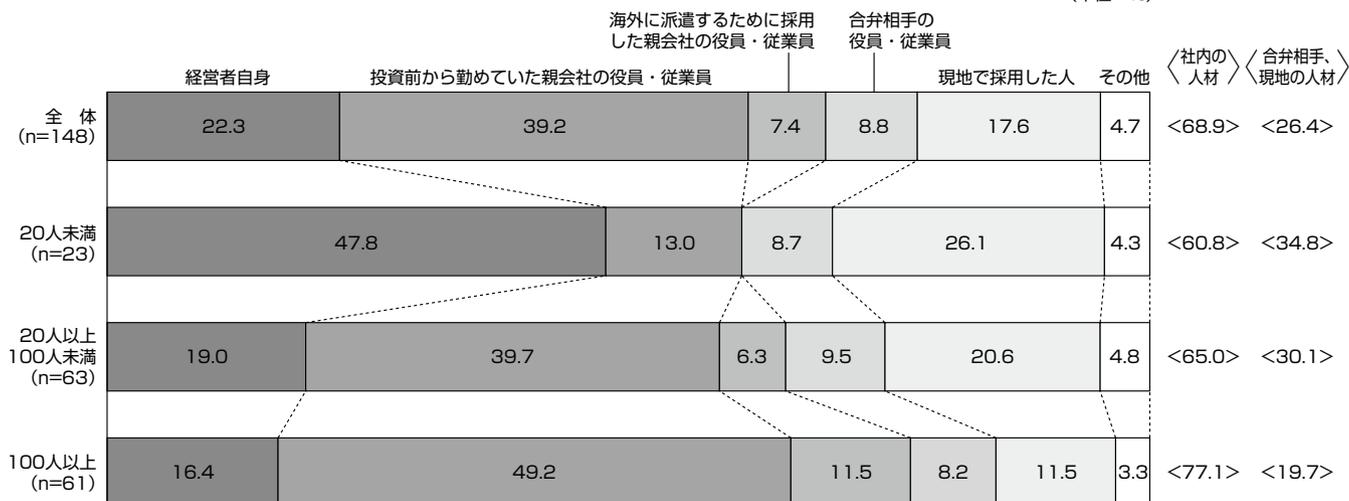
（単位：％）



(注) 1 図-4 (注) 3に同じ。
2 設備資金と運転資金の合計。

図-6 現地の経営責任者（国内従業者規模別）

（単位：％）



(注) 1 図-4 (注) 3に同じ。
2 現地の経営責任者とは、ふだん現地の工場や店舗をマネジメントする人。

の人材に現地の経営を任せている。一方、「現地で採用した人」と答えた企業は17.6%、「合併相手の役員・従業員」は8.8%であった。

たとえ社内に海外経験豊富な人材がいなかったとしても、悲観する必要はない。そもそも、そのような人材が都合良く在籍している企業の方が少ない。

完成した人材を配置するのではなく、海外での経験を通じて人材を育てるというように、発想を転換するとよいだろう。

国内に3店舗の居酒屋を経営するC社は、2007年、中国に初めて居酒屋を出店することにした。現地の責任者には、国内の店舗から2人の若手料理人を

選んで担当させた。特に海外勤務の経験があったわけでも、中国語に堪能だったわけでもない。選んだ基準は料理の腕と意欲である。これらの要素こそが、現地でも日本流の味と接客を提供したいという思いを実現する上で重要だとC社の社長が考えたからだ。彼らは交替で「創業期」を切り盛りし、2年後には現地スタッフだけで運営できる体制に移行を果たした。この経験を通じて、2人の若手料理人は料理だけではなく、店長としてマネジメントの腕も上げた。

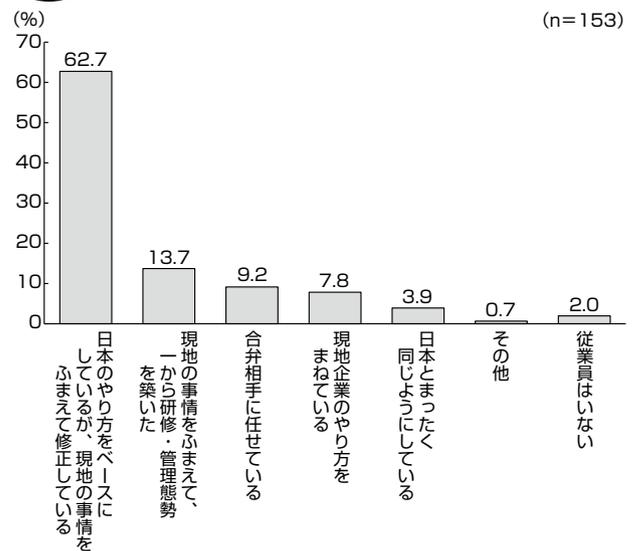
現地の経営責任者を国内の従業員規模別に見ても、社内の人材に任せている企業が大半を占めている状況に変わりはない。ただし、その内訳は異なる。20人以上の企業では「投資前から勤めていた親会社の役員・従業員」の割合が最も多いのに対して、20人未満の企業では「経営者自身」が最も多い。人手が少ないことから、経営者自身が指揮をとっているものと考えられる。

どのように現地のマネジメントを行っているのか

社内の人材が主に現地のマネジメントに当たっているとはいえ、マネジメントの手法まで国内と同じという企業は少ない。現地での従業員教育や労務管理の方法を見ると、「日本のやり方をベースにしているが、現地の事情をふまえて修正している」が62.7%で最も多く、「現地の事情をふまえて、一から研修・管理態勢を築いた」が13.7%でこれに続く(図-7)。一方、「日本とまったく同じようにしている」は3.9%、「現地企業のやり方をまねている」は7.8%にとどまっている。

厳格な品質管理や効率的な生産現場、行き届いた顧客サービスなど、日本企業には優れた点が多くあり、投資の受け入れ国も、そうした日本企業の良さが移転されることを望んでいる。しかし、仕事に対する考え方や習慣などの前提条件が日本と海外とは異なるため、日本的なマネジメントを押しつけても、かえって反発を招きかねない。日本企業ならで

図-7 現地での従業員教育・労務管理方法



はのきめ細かな管理をベースにしながらも、現地の事情に合わせてアレンジする必要がある。

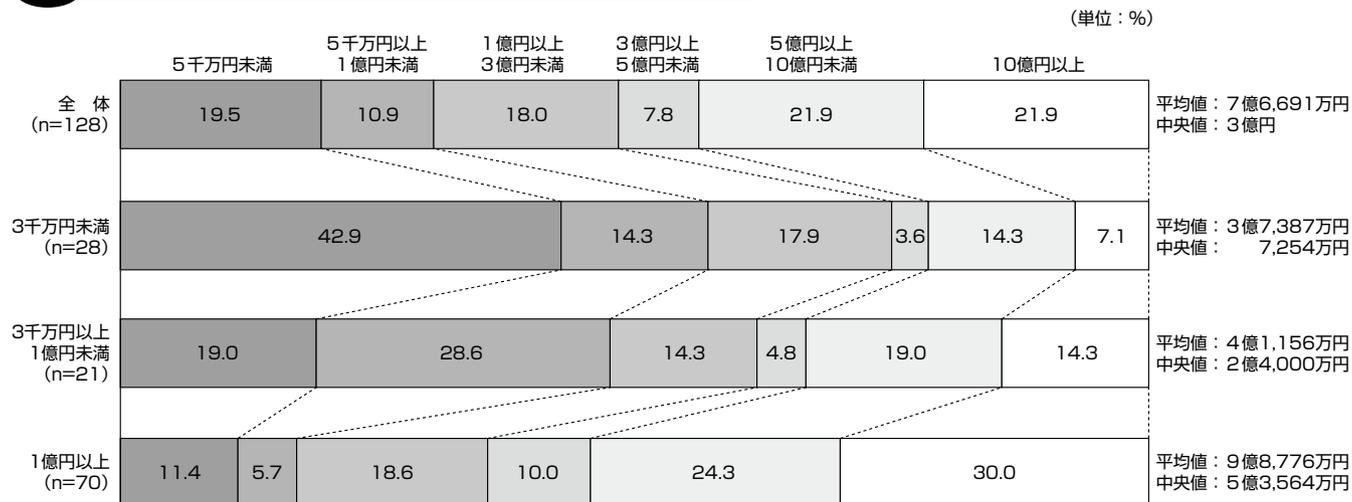
大手自動車メーカーの2次下請けとして、内装に使われるプラスチック部品を製造しているY社は、2001年に中国で現地法人を立ち上げた。品質管理に万全を期すため全数検査を行っていたが、その工程で除去される不良品の割合は5%程度と高く、生産工程での精度をなかなか上げられずにいた。同社の社長が現地法人の責任者に改善策を相談すると、思いも寄らない答えが返ってきた。ミスに罰金をとる制度を導入したらどうかというのだ。日本ではあまり例のない手法に半信半疑ではあったが、試しに取り入れたところ、思いのほか効果を上げた。全員が慎重になり、不良品率がゼロに近い水準にまで改善したのである。それ以来、Y社の社長は現地の人の意見をできるだけ取り入れるようにしている。

直接投資の成果

半数の企業が当初の売上計画を達成

ここまで見てきたように、中小企業でも直接投資

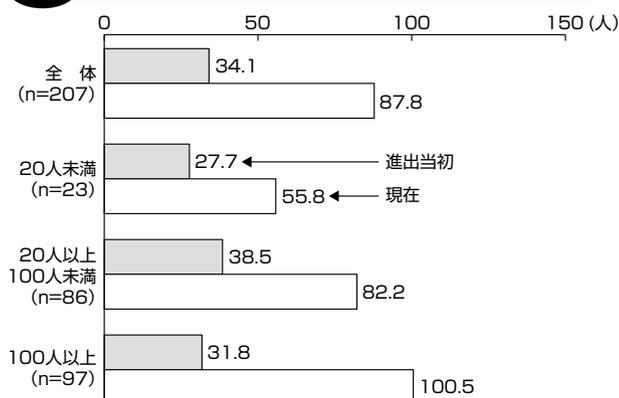
図-8 海外拠点の売上高（事業開始までにかかった費用の規模別）



(注) 1 海外拠点における最近1年間の売上高の合計。

2 事業開始までにかかった費用は、設備資金と運転資金の合計。事業開始までにかかった費用に回答がなかった企業があるため、規模別のn値の合計は全体のn値とは一致しない。

図-9 海外拠点の平均従業員数（国内従業員規模別）



のハードルを越えることはできる。問題はその成果である。経営資源に制約があるなかで行われた直接投資は、うまくいっているのだろうか。

海外拠点の年間売上高は、平均7億6,691万円となった(図-8)。分布を見ると、「5億円以上10億円未満」と「10億円以上」の企業の割合がともに21.9%と最も多くなっている。これを事業開始までにかかった費用の規模別に見ると、初期投資額が大きい企業ほど海外の売上高も大きくなる傾向がある。ただし、「投資額3,000万円未満」の企業でも4割強が売上

高1億円以上、7.1%が同10億円以上を上げている。

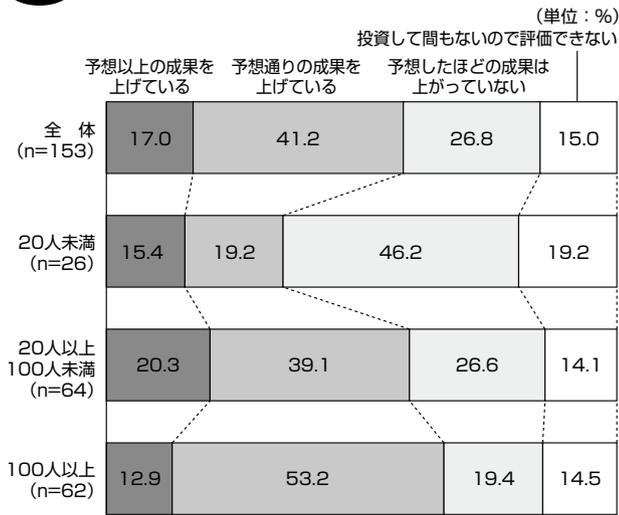
図では示していないが、海外拠点の売上高が当初計画していた水準に達しているかどうかを尋ねたところ、50.3%の企業が達成していると回答した。残る半数は未達成ということになるものの、そのうちの39.4%は直近の進出からまだ1年も経っていない企業であった。不確実性の高い海外市場に挑んでいるのであるから、実績が上がるまでには、相応の時間はかかる。このことを考慮すれば、50.3%という水準は低くはないだろう。

海外拠点の従業員数は進出当初から2.5倍に

海外拠点ごとの平均従業員数は、進出当初の34.1人から87.8人へと2.5倍に増加している(図-9)。図には示していないが、進出当初から従業員数を増やした企業の割合は6割以上に上る。決して一握りの企業だけが雇用を増やしているわけではない。

さらに海外拠点の平均従業員数を国内の従業員規模別に分けてみると、進出当初はいずれの規模の企業でも30人前後と大きく変わらないが、現在にかけての増加率には差が見られる。この違いは、次のよ

図-10 直接投資の成果に対する評価（国内従業者規模別）



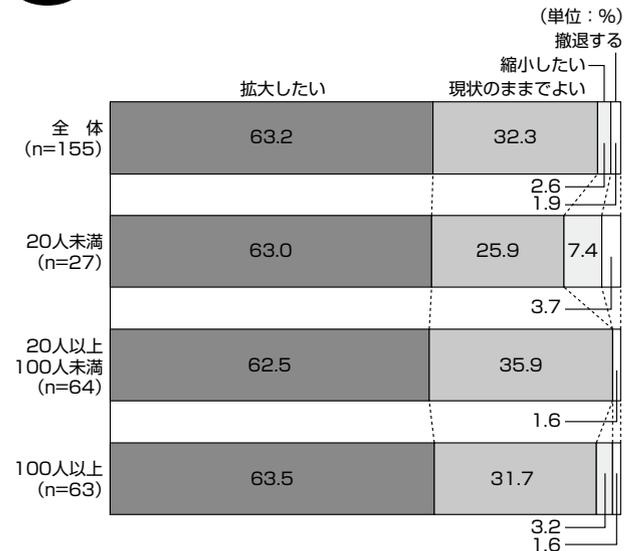
うに解釈できる。国内の事業規模と海外の事業規模は、最終的にはある程度比例する。ただし、一度に優秀な人材を集めるのが難しいことなどから、進出当初の従業者数には違いが生まれにくい。その後、事業が軌道に乗り始めると、国内の事業規模による差が現れるのだろう。

この差が生まれることは、それほど驚くべきことではない。国内事業の規模が大きい企業には、人件費の削減を狙い、国内事業の一部または全部を海外に移す代替的な投資が多いので、元の事業規模が大きければ投資先の事業規模もおのずと大きくなるからだ。それよりも興味深いのは、規模の小さい企業のデータである。国内従業者20人未満の企業は、海外では国内を上回る規模の組織(平均従業者数55.8人)をマネジメントしている。国内従業者100人以上の企業では海外拠点の規模(平均従業者数100.5人)が国内と同程度かそれ以下であることを考えれば、国内拠点で見られた規模の差が、海外では縮小しているとも考えることができる。

「成果を上げている」は6割弱

直接投資の成果についての自己評価を見ると、「予

図-11 海外事業の今後の見通し（国内従業者規模別）



想以上の成果を上げている」が17.0%、「予想通りの成果を上げている」が41.2%、「予想したほどの成果は上がっていない」が26.8%、「投資して間もないので評価できない」が15.0%となった(図-10)。6割弱の企業が少なくとも予想した成果を上げていることになる。海外では国内に比べて不確定要素が多くリスクが大きい点を考えれば、この水準の高さはある程度評価してよいだろう。

国内の従業者規模別に見ると、規模が大きいほど、予想以上または予想通りの成果を上げているとする企業の割合は多くなる。前掲図-5で示したように、国内の事業規模が大きい企業ほど直接投資の金額も大きい。規模の大きい計画ほど失敗したときの損失が大きくなるため、それだけ入念かつ慎重な準備を行っていても何ら不思議ではない。

ただし、「予想以上の成果を上げている」だけに限れば、規模による違いはあまり見られない。また、直接投資を行っている企業に海外事業の今後の見通しを尋ねたところ、「拡大したい」が63.2%、「現状のままでよい」が32.3%であったのに対し、「縮小したい」は2.6%、「撤退する」は1.9%にとどまっている(図-11)。この数値は、国内の従業者規模別に

表-3 直接投資後の国内事業の変化D I（国内従業員規模別）

項目	算出式	全体	20人未満	20人以上 100人未満	100人以上
価格競争力	「強くなった」－「弱くなった」	51.9	55.6	54.7	46.9
企業・製品の評判・イメージ	「良くなった」－「悪くなった」	48.1	40.7	46.2	52.4
営業・マーケティングの能力	「強くなった」－「弱くなった」	46.2	59.3	46.9	39.1
製品・サービスの品揃えやラインアップ	「広がった」－「狭くなった」	43.4	63.0	36.5	41.9
従業員の士気	「上がった」－「下がった」	39.1	40.7	40.0	36.5
顧客サポート	「良くなった」－「悪くなった」	30.1	29.6	30.8	30.2
受注や販売のロット	「大きくなった」－「小さくなった」	23.9	37.0	21.9	19.0
製品・サービスの品質	「良くなった」－「悪くなった」	21.4	37.0	10.9	24.2
品質管理	「良くなった」－「悪くなった」	18.7	37.0	15.6	14.3
従業員の採用	「採用しやすくなった」－「採用しにくくなった」	16.7	7.4	16.9	19.0
金融機関からの資金調達	「借りやすくなった」－「借りにくくなった」	14.7	11.1	16.9	12.7
デザイン・企画・研究開発の能力	「強くなった」－「弱くなった」	13.6	11.5	17.2	10.9
納期	「短くなった」－「長くなった」	4.5	3.7	4.6	4.8

(注)1 変化D I＝良い影響を受けた企業割合－悪い影響を受けた企業割合（「良い影響」と「悪い影響」の意味は、表中の算出式による）。

2 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

見ても、ほとんど変わらない。このように見ていくと、規模の小さい企業も、海外進出に手応えを感じていることがうかがえる。

好影響は国内事業にも

直接投資の影響は国内事業にも及ぶ。表-3で示した変化D Iは、国内事業における各項目について、直接投資後に良くなった企業の割合から悪くなった企業の割合を引いたものである^(注7)。たとえば、「価格競争力」であれば、「強くなった」企業の割合から「弱くなった」企業の割合を引いたものが、「企業・製品の評判・イメージ」であれば「良くなった」企業の割合から「悪くなった」企業の割合を引いたものが、それぞれの変化D Iとなる。100からマイナス100までの値をとり、プラスなら良くなった企業の割合が悪くなった企業の割合を上回ったことを、マイナスなら悪くなった企業の割合が良くなった企

業の割合を上回ったことを示す。

ここで注目したいのは、変化D Iがすべての項目でプラスの値をとっていることである。あくまで自己評価であり、変化の程度まではわからないが、すべての項目で、良くなったとする企業の割合が悪くなったとする企業の割合を上回っていることになる。もともとコストの削減や市場の獲得を目的としていた企業が多いため、「価格競争力」(51.9)、「製品・サービスの品揃えやラインアップ」(43.4)、「受注や販売のロット」(23.9)で変化D Iがプラスになるのは当然であろう。ところが、「企業・製品の評判・イメージ」(48.1)や「営業・マーケティングの能力」(46.2)、「製品・サービスの品質」(21.4)、「デザイン・企画・研究開発の能力」(13.6)までもがプラスとなっている。当初の投資目的とは直接関連のない項目までもがレベルアップしているのである。

しかも、変化D Iは多くの項目で、国内従業員規

模が小さい企業ほど水準が高くなっている。限られた経営資源の一部を海外に振り向けたとしても、国内にしわ寄せは生じていないどころか、プラスの効果さえあることがうかがえる。

「海外に挑まぬ理由」の再考を

本レポートの冒頭で、中小企業が海外展開をためらう理由は、経営資源の不足にあると述べた。しかし実態は、数億円もの資金を投じ、「グローバル人材」が活躍するようなケースの方が、むしろ稀だ。中小企業の海外展開を阻む真の理由は、経営資源の不足ではなく、経営資源が十分でないと海外に出られないという思い込みにあるのではなからうか。

企業行動に関する理論の一つ「多国籍企業の自己選択」によれば、直接投資は、生産性の高い企業だけがとる行動だとされる。生産性の低い企業には、直接投資に必要とされる固定費用を負担しきれない、というのがその理由だ。しかし現実には、生産性が高いとは言い難い中小企業のなかにも、海外に挑む例は存在する。その行動を後押しするのは、合理性だけでは説明がつかない、起業家精神とも呼ぶべきものなのかもしれない。

直接投資は新規開業に似ている。既存事業への出資や既存企業の買収でない限り、ゼロから拠点を立ち上げることになる。国内の事業を単純に持ち込むだけでは、簡単には通用しない。技術水準、インフラ、消費者の嗜好、規制など、事業環境が国内とは異なる。その制約のなかで従来の経営のあり方を見直し、新たな事業を組み上げていくという点で、直接投資は企業にとっての「第二の創業」といっても過言ではない。

この経験は、国内にとどまっていたら到達しなかった領域への飛躍的な成長をときに誘発する。国内の経営資源と海外の経営資源の組み合わせにより

発揮される相乗効果、海外市場の制約を克服する際に生じるイノベーションなど、その要因はさまざまだろう。

今でも日本は、世界有数の経済大国であることに変わりはない。安定を求めるのならば、国内市場だけでも短期的には十分かもしれない。だが、長期的な成長となるとどうだろうか。もし不安があるのならば、海外に視野を広げてみるべきではないか。近年では、日本政策金融公庫をはじめ、さまざまな金融機関が海外展開支援を目的とした融資制度を拡充している。情報収集や事業計画策定の段階では、日本貿易振興機構や中小企業基盤整備機構なども心強い味方となるはずだ。海外は決して遠くはない。そして海の向こうには、国内にはない成長を遂げる機会が確かにある。

(注1) 個人事業所は含まない。

(注2) 調査概要については竹内(2013)のとおり。公庫の取引先1万500社に対して行ったアンケートで、回収率は24.0%。

(注3) アンケートでは、直接投資(海外に法人・支店を保有して、生産・販売など事業活動を行うこと)、委託(海外の企業に生産を委託すること)、輸出(自ら直接輸出を行うこと、および商社や代理店を通して間接的に輸出すること)のいずれかを行うことを海外展開と定義している。

(注4) 日本政策金融公庫には海外展開資金を対象とする融資制度があり、その融資先も調査対象に含まれていることなどから、海外展開を行っている企業の割合は実際よりも多めになっている可能性がある。

(注5) 世帯年間可処分所得5,000ドル以上3万5,000ドル未満。

(注6) 世帯年間可処分所得3万5,000ドル以上。

(注7) 項目によって、「良い影響」や「悪い影響」の意味は異なる。それぞれの選択肢は、表-3に記載した。

参考文献

経済産業省(2011)『2011年版 通商白書』山浦印刷

竹内英二(2013)「海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2013年4月号、pp.4-15

中小企業庁(2012)『2012年版 中小企業白書』日経印刷

内閣府(2011)『平成23年版 経済財政白書』佐伯印刷

日本貿易振興機構(2012)「第22回 アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」(日本貿易振興機構ホームページ)



医療・健康・衛生機材市場の 参入環境と要素技術

総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

連載第1回においては、国内外の医療・健康・衛生機材市場の動向について詳しくみた。順調な成長をみせる同市場を前にして、自然と参入期待が膨らむが、医療・健康・衛生機材産業には、特有の法規制や医療保険制度、事業リスク、必要な技術が存在し、これらが新規参入活動に大きな影響を及ぼしている。

そこで、第2回では、そうした医療・健康・衛生機材市場の参入環境と要素技術について、医療機器・健康機器・衛生用品ごとに、詳細に解説していきたい^(注1)。

大企業と中小企業の構成

医療機器は、多品種少量生産品で要素技術が多岐に分かれており、中小企業に適した産業分野である。実際、部品供給だけでなく、自らが完成品メーカーとなって最終製品を供給する中小企業も多く存在する。この点は、欧米においても同様だが、一方で、欧米には極めて巨大な企業も同時に存在し、世界上位20社のすべてを欧米企業、その大半を米国企業が占めている。そこに日本企業の姿は1社もない。

健康機器についても、概して多品種少量生産品で、

例えば、家庭用マッサージ器の1品目あたりの年間平均生産数量は2010年で7,512台、月産626台に過ぎない^(注2)。典型的な少ロット製品である。

これらとは対照的に、衛生用品市場は大企業数社による寡占状態に近い。上位3社による市場占有率をみると、ウェットティッシュは56.9%、大人用紙おむつは60.9%、家庭用マスクは64.6%、ベビー用紙おむつは80.1%、生理用品は85.6%となっている^(注3)。スケールメリットが効きやすい装置産業的な少品種大量生産体制によるため、衛生用品市場は、取引ボリュームと低価格競争の場となっている。ただしそうしたなかでも、中小企業が独自の戦略を携え、存

表 医療・健康・衛生機材市場の特徴と参入環境

	医療機器	健康機器	衛生用品
市場規模（2010年）	2兆3,155億円 〔国別で世界第2位の規模〕	薬事法適用対象となる機器の市場規模に限れば693億円	薬事法の適用対象となる市場規模は125億円、対象外は3,068億円程度
薬事法との関係	認証取得に求められる要件はクラスⅠ→Ⅱ→Ⅲ→Ⅳの順に高度に。ただし、部材供給の場合、認証取得の必要なし。	薬事法適用となる機器はクラスⅡに該当し、求められる要件は比較的少ない。	薬事法適用となる機器はクラスⅠに該当し、求められる要件は比較的少ない。薬事法の対象外の場合認証取得の必要はなし。
医療保険制度との関係	保険診療で使用される機器の価格は、国が定める保険点数によって決まる。	医療保険制度の対象外。	医療保険制度の対象外。
生産の特徴	多品種少量生産	多品種少量生産	少品種大量生産
必要となる技術	<ul style="list-style-type: none"> 高度で多様な加工技術、多品種少量生産を実現する生産管理技術が必要、先端技術の活用ニーズも高い。 医療現場ニーズを起点とした開発が主流。 〔クラスⅠ→Ⅱ→Ⅲ→Ⅳの順に高度に〕	<ul style="list-style-type: none"> 使い勝手や効果・機能・効率性・低価格・安全性を高めつつ、多品種少量生産を実現する生産管理技術が必要。 〔クラスⅡの医療機器相当の技術水準を要する製品もある〕	<ul style="list-style-type: none"> 装置産業の性格が強く、高品質を維持しつつコストダウンを実現するための生産管理技術が必要。
業界構造	中小企業中心	中小企業中心	大企業中心
競争環境	<ul style="list-style-type: none"> 概して米国企業の競争力が強く、輸入品のシェアが4割を占める。 医師との長期的な関係構築が販路開拓のポイント。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本特有の市場であり、日本企業同士で競合。 	<ul style="list-style-type: none"> 大企業による寡占状態に近い環境での競争。流通業界からの厳しいコストダウン要請。
中小企業の参入環境	<ul style="list-style-type: none"> 個別顧客対応で多品種少量生産の色彩が濃く、中小企業に向いている。 ただし、高度医療機器の場合、薬事法、技術の関係で参入に際してのハードルがかなり高い。 	<ul style="list-style-type: none"> 多品種少量生産で、中小企業に向いている。ただし、医療機器に比べて市場規模は狭小。 	<ul style="list-style-type: none"> 大資本に有利な規模の経済性が求められ、参入のハードルは高い。 製品によっては高齢化に伴い市場が拡大。

資料：厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」ほかより筆者作成

在感を示している例もある。

市場への参入環境① — 承認・認証の取得 —

医療機器及び健康機器の一部は、身体に対する安全性と有効性を確保するため、法制度により厳格に規制されている。

まず、医療機器では、品目ごとに薬事法が定める承認や認証を取得することが求められる。この承認・認証は、人体への「侵襲」の度合いに応じて「クラスⅠ」（低侵襲性）から「クラスⅣ」（高侵襲性）までの四つに分類されており、求められる要件はクラスによって異なる（表）。

我が国では、この承認・認証に係る審査で諸外国に比して多くの時間を要し、そのプロセスも簡単には進まないと言われている。例えば、米国コンサルティング会社（Pricewaterhouse Coopers (PwC)）の分析によると、欧州主要国等の審査期間が6カ月以内、インド・米国・ブラジルが6～12カ月、中国が12カ月強であるのに対し、日本は24カ月以上となっている。このため、欧米で既に使用可となった医療機器が日本においてはまだ使えないという、いわゆる「デバイス・ラグ」が問題視されている。こうした問題の解消に向けては、5年間の工程表に基づき、厚生労働省が「医療機器の審査迅速化アクションプログラム」（2008年）を実施しているところである。

また、健康機器については、薬事法が適用される一部の製品種（家庭用マッサージ器や治療浴用機器・装置など）で、医療機器と同じ承認・審査が求められる。ただし、健康機器の侵襲性は低いため、医療機器のように審査が長期化する例は少ない。認証取得等に関わる負担は比較的軽いと考えてよい。

市場への参入環境② — 業許可の取得 —

医療機器（薬事法対象の健康機器を含む）に関しては、薬事法により「製造販売業」「製造業」「販売業」「賃貸業」「修理業」の各業態が定められている。これらを営むためには、都道府県知事から業許可を取得する必要がある。取得のための手続き及び社内管理体制の整備にあたっては、コンサルタント等の利用なしに中小企業が独力で行うことは容易ではない。また、なかでも製造販売業については、3人の経験ある常勤の責任者（統括、品質、安全）を確保・雇用しなければならず、中小企業にとって大きなハードルとなっている。

医療保険制度の影響

我が国では、保険対象外の医療機器を使用する場合、関連する入院料や手術料などもすべて対象外となり、患者は費用全額を払わなければならない。つまり、医療保険制度及びその下での診療報酬制度が、医療機器の使用機会に制約を与え、その需要に大きな影響を与えている（健康機器には医療保険が適用されないため、影響はない）。

医療機器に保険が適用されるためには、その機器を使用した診療技術そのものが「診療報酬点数表」に収載されることを要し、特にペースメーカーや人工関節等の特定保険医療材料については、個別に「材料価格基準」に収載されることを要す。

保険適用されるまでには、厚生労働省、PMDA

（独 医薬品医療機器総合機構）の審査が必要で、特に新機能・新技術が採用された機器については、上述の審査に加えて中央社会保険医療協議会での審議・承認を得ることが求められる。薬事法の承認・認証や業許可に加え、保険収載までに長期間を要するため、仮に画期的な開発に成功しても、高い障壁が待っていることになる。

ただし、部品・部材のみの製造販売では、薬事法の規制を受けないことから、加工技術に自信をもつ中小企業ならば、部品・部材の製造販売を、新規参入の入口として捉えるのが早道である。

その一方で、医療機器の完成品メーカー側が取引を呼びかけても、部品・部材メーカーが供給を渋る例もみられる。その背景には、万が一、医療事故が発生した場合には、部品・部材メーカーも責任を追及されるのではないかという不安感があること、また、リスクに比して小ロットなので、商売として割が合わないことなどがある。

しかし実際には、万一のリスクはその部材を採用すると判断した医療機器完成品メーカーが負うもので、部品・部材メーカーが抱きがちな過剰なリスク意識を改めていくことが求められる。

一方、健康機器の場合、通常利用の想定にない使い方をしない限り、医療機器に相当するようなリスクは、ほとんどないとされる。

製造に必要な加工技術と先端技術

医療機器の製造に際しては精緻な加工技術が求められ、加工対象となる材料も生体適合性の高い難削材など特殊なものが多い。また、多品種少量発注に対応したフレキシブルな生産を実現するため、きめ細かな生産管理体制の構築が求められる。

医療機器には、こうした技術に加え、先端技術の活用を求めるニーズも強い。例えば、インターネットを活用した遠隔医療や在宅医療サービス、人工器

官と再生医療、身体への負担が少ない低侵襲性治療、家庭などでも手軽に使える小型軽量の検査・診断機器などが挙げられる。メーカー間の激しい競争の下、頻繁な技術革新による絶えざる改良や新規開発が行われているが、先端的な医療機器の開発に際しては、医療だけでなく、薬学・生物・機械・電気・工学・物理・化学等各分野の高度な知識及び技術の統合が必要とされる。このため、M&Aやアライアンスを通じて、異分野技術の取り込みを積極的に推進している医療機器メーカーが海外では多く存在する。

一方、健康機器の場合は、医療機器に比べれば、特に新規性の高い先端技術開発は少ないようである。それでも、使い勝手や効果・機能・効率性・安全性の向上が常に図られているほか、製品種の多くが一般消費者を対象顧客とすることから、デザインの良さとさらなる低価格の実現等のためにも不断の技術開発が進められている。

特に、ユーザーニーズに耳を傾けると同時に、機械による測定値には表れにくい「心地よさ」などについて、開発チームの担当者自ら体感しながら実現していくといった技術開発が求められる。

同時に、医療機器ほど対象顧客層が特定されないため、ニーズプル型の開発だけでなく、供給側の技術シーズを起点とした開発も行われている。

衛生用品市場への参入環境 (許可と技術)

衛生用品でも薬事法が適用される一部の製品については、業許可が必要となる。ただし、品目ごとの承認・認証・届出については、衛生用品の場合、大半の製品が最もリスクが低いクラスⅠに分類されるため、製造販売する場合でも届出だけで済み、一般の消費財とほとんど同じ扱いで商品化が可能である。そもそも薬事法適用対象外の衛生用品については、こうした規制を受けないことは言うまでもない。

技術面では、前述したように、多くの衛生用品が

マスマーケットを対象とした少品種大量生産品であるがゆえに、機械設備による生産現場の自動化・省力化が進められており、装置産業的な色彩が強い。例えば、紙おむつ・生理用ナプキンの生産設備で国内市場シェア80%を占める設備メーカーによると、生産設備はいずれも全長20~40メートル台という巨大なものだが、1~3人というわずかなオペレーターによって操作する。その生産能力は、多いものでは毎分1,500枚(毎秒25枚)に達するという^(注4)。その意味では、医療機器メーカーなどとは対照的な生産体制の構築が必要であり、個々の工程で精密な加工技術を凝らすというより、大規模な生産装置を正確に無駄なく安定的に運転する製法の開発力・生産管理能力・段取り能力などが必要になってくる。

一方で、他社製品にない高い付加価値で訴求しようと高度な品質管理能力を備えるケースもある。例えば、競合の激しいマスク業界では、コストダウンだけでなく、「つけ心地」の良さに配慮した高品質なマスクを供給するため、医療機器製造に相当するISO9001及びISO13485を取得し品質管理の徹底を図っている企業もある。

以上のように、医療・健康・衛生機材市場においては、事業機会の期待が膨らむとともに高い参入障壁があるのも現実である。こうした特徴を十分に踏まえた上で、参入戦略を構築しなければならない。連載第3回では、実際に当該市場で活躍中の企業実例から、参入に役立つポイントを抽出していく。

(注1) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所とみずほ情報総研(株)が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.2012-7「医療・健康・衛生ニーズの高まりと中小企業の新たなビジネスチャンス」(2013年2月)を参照されたい。

(注2) 厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」(2011)

(注3) ㈱富士経済「トイレットリーグッツマーケティング要覧2011」

(注4) ㈱瑞光ホームページ

第8回

コンテンツ産業の 海外展開の可能性



曹 成虎 (ちょ そんほ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター ポスト・ドクトラル研究員

専門は労働経済学、家族経済学。主著は「有配偶女性の出生意欲に関する日韓比較分析—養育費と性別選好を中心に—」(『人口学研究』第49号、2013年)、「家庭内労働と男女間の賃金格差」(『日本の家計行動のダイナミズム [IX]—家計パネルデータからみた市場の質』、瀬古美喜・照山博司・山本勲・樋口美雄・慶應—京大連携グローバルCOE編著、慶應義塾大学出版会、2013年)。

経済産業省は2012年5月に、「コンテンツの海外展開施策について」という方針を打ち出した。日本のコンテンツ産業規模は世界2位を占めているが、海外輸出比率は5%しかないことから、日本のコンテンツの海外展開を促進させるためである。

一方、韓国のコンテンツ産業は日本と比べて規模が小さいものの、政府の後押しもあり、海外輸出に大きな成果をあげている。とくに2004年の日本では「冬のソナタ」が人気を博した。主演俳優が来日した際に空港に集まって熱狂するファンの姿は記憶に新しい。

今回は、日本と韓国のコンテンツ産業における代表的な輸出対象である、日本アニメの韓国での視聴割合と韓国ドラマの日本での視聴割合から、コンテンツ産業の海外展開について考えてみたい。

韓国ドラマと日本アニメの 視聴割合

JGSS (日本版総合的社会調査) は2006年以降、韓国・中国・台湾

のチームとともに東アジア社会調査 (EASS) プロジェクトを実施している。EASS 2008のテーマは「東アジアの文化とグローバリゼーション」であり、韓国ドラマや日本アニメをどのくらいの頻度で見ているかについて尋ねている。ここでは、日本は韓国ドラマを、韓国は日本アニメを見る頻度に注目する。頻度の選択肢は「よくする」「時々する」「あまりしない」「まったくしない」の四つであるが、「よくする」と「時々する」を合計した尺度を用い、年齢と性別に検討する。

図-1は日本人の場合は韓国ドラマを、韓国人の場合は日本アニメを見る割合を年齢・性別に示したグラフである。

まず、日本人が韓国ドラマを見る割合は、全体的に女性の方が男性より高い。韓国ドラマを最も見ているのは50歳代女性で約4割に達しているが、60歳代女性も3割以上となっている。また、韓国ドラマは年配の女性がよく見るという印象が強いが、20歳代女性は約

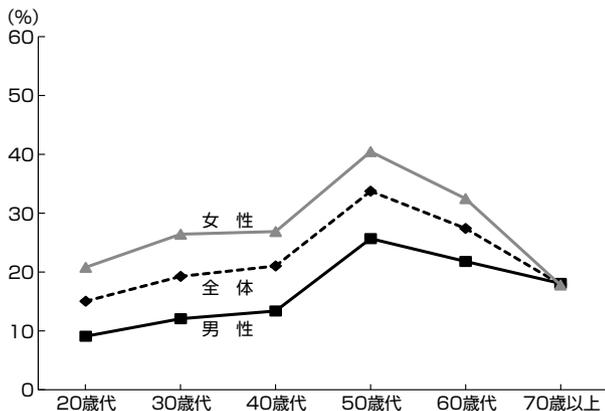
2割であり、5人に1人は見ていることがわかる。男性の場合も、50歳代と60歳代では2割を超えており、20歳代女性と同程度の割合で韓国ドラマを見ている。

次に、日本アニメを見る韓国人はどうだろうか。最も日本アニメを見る年齢は20~30歳代であり、20歳代が約5割、30歳代も4割を超えており、40歳代も約25%である。しかし、50歳代からは急激に減少し1割にも満たない。そして、性別にみると、20歳代男性は6割近くが日本アニメを見ており、女性も4割以上である。

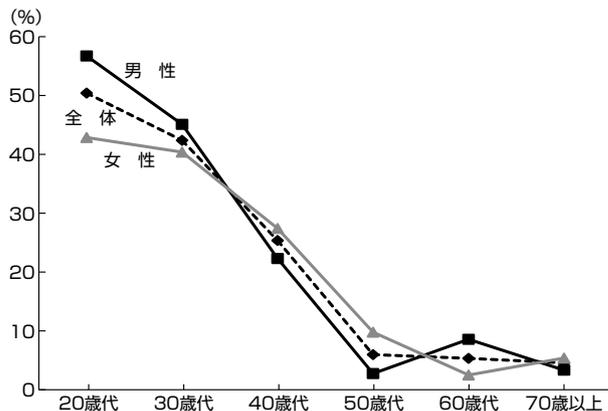
韓国コンテンツ振興院の『2010アニメーション産業白書』によると、韓国の地上波でアニメを放映した総時間に占める海外アニメの放映時間は約6割である。その輸入先は、同院が2013年に刊行した『2012コンテンツ産業統計』をみると主に日本からで、割合はほぼ100%に達している。韓国のアニメの半分以上は日本アニメであり、若い世代の多くが日本アニメを見ていることがうなずける。

図-1 年齢・性別にみた韓国ドラマ（日本）、日本アニメ（韓国）を見る割合

①韓国ドラマを見る割合（日本）



②日本アニメを見る割合（韓国）

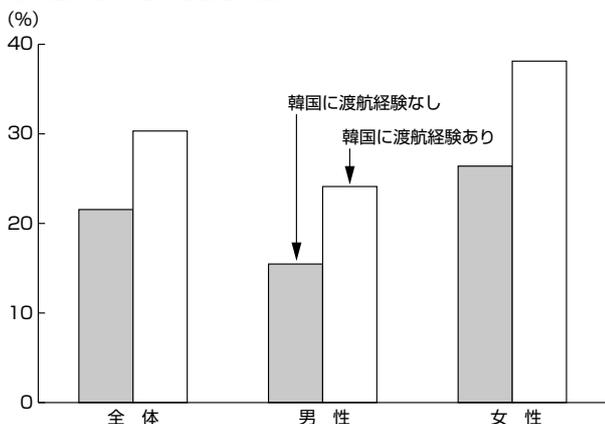


資料：大阪商業大学JGSS研究センター「EASS-2008」（以下同じ）

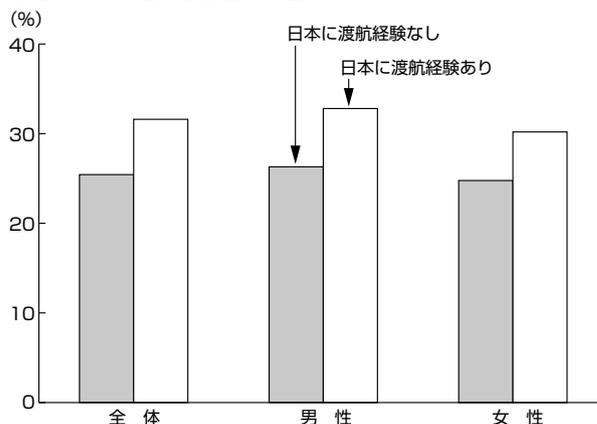
（注）EASSとは、日本のJGSSのほか、韓国、中国、台湾の社会調査に共通する設問群のデータである（以下同じ）。

図-2 渡航経験別にみた韓国ドラマ（日本）、日本アニメ（韓国）を見る割合

①韓国ドラマを見る割合（日本）



②日本アニメを見る割合（韓国）



渡航経験別の視聴割合

図-2は相手国への渡航経験別に韓国ドラマと日本アニメを見る割合を示している。日本では韓国への渡航経験があるほど、韓国ドラマの視聴割合が高い。同様に韓国でも日本への渡航経験との関連性がみられる。

韓国の観光知識情報システム^(注)によると、韓国に渡航する日本人

は2005年から右肩上がりであり、2012年は約352万人である。一方、日本に入国する韓国人は法務省の「出入国管理統計」では、2000年には約129万人であったが、2007年には約285万人を記録した。2009年は円高とリーマン・ショックの影響を受け減少したが、2010年には約269万人まで回復した。2011年は東日本大震災の影響で200万人を切ったが、2012年には約232万人まで回復している。

調査結果から明確な因果関係を引き出すことまではできないが、韓国ドラマや日本アニメを見たことがきっかけで相手国に興味を抱き、旅行や留学をする人もいるだろう。コンテンツ産業の海外展開は、経済成長という側面からだけでなく、政治的問題で停滞しがちな人的交流を促進するためにも、積極的に進めていくべきである。

（注）<http://www.tour.go.kr>

あられに新風を吹き込む



プロフィール

えんどう たかこ

兵庫県生まれ。金融機関、不動産会社などの勤務を経て、2008年に(株)つ・い・つ・いを設立。日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2013」キャリアクリエイト部門受賞。

企業概要

創業 2008年
資本金 500万円
従業者数 12人
事業内容 あられ・菓子商品の企画、販売
所在地 東京都港区南青山2-2-15
電話番号 03(6447)1453
URL <http://senbeicafe.com>

(株)つ・い・つ・い

代表取締役

遠藤 貴子

米菓は長い歴史を誇る商品であり、その起源は一説によると奈良・平安時代までさかのぼることができるという。日本人にとってなじみ深い菓子の一つだろう。しかし、さまざまな菓子が市にあふれ、近年、生産量や消費量は伸び悩んでいる。新たな顧客を獲得し続けるためには、工夫が必要だ。

(株)つ・い・つ・いの遠藤貴子社長は、その一歩を歩き出した。

あられ本来の味を引き出す

——あられが人気ですね。

若い人、とりわけ女性に受け入れられています。購入者の男女比は、女性6割、男性4割です。

販売はインターネット通販と店頭販売を行っています。店頭販売は首都圏の商業施設に期間限定で出店しているほか、2012年11月から(株)ルミネに請われ、東京都足立区の駅ビル、ルミネ北千住店に常設店を構えています。

あられは、1袋の量が14グラムの食べ切りサイズにしています。価格は、一番人気の「リッチ・カマンベール」ならご愛食用の5袋

入りが748円です。ほかにも、国産の素材を用いた「いか」や「えび」といった味も人気を博しています。

贈答用としても好まれており、法人需要も増えています。包装を工夫した商品も取りそろえており、「季節のあられ竹かご入り」なら4種類8袋入りで1,680円です。桐箱入りで5,000円という商品もあります。

——大手メーカーなどの商品に比べると、高いように感じます。

ちょっと贅^{ぜい}沢なあられというのがコンセプトですが、その分原材料や製法には気を配っています。

主な原材料のもち米は、あられをつくるのに最適な銘柄である「わ

たぼうし」を用い、その中でもサイズや色などの基準をクリアした一等米のみを選んでいきます。さらに、契約農家から玄米の状態で仕入れ、使う分だけその都度精米しています。

味のベースとなる塩は瀬戸内の天然塩を乾燥させた後、石臼でひいたものを使っています。そのほかの調味料、香辛料についてもあられるために厳選したものを採用しており、化学調味料は使用していません。

——米菓は老舗も多く、新規参入は珍しいのではないかと思います。なぜ、あられる販売を始めようと思ったのですか。

職を失い、起業を考えていたころ、友人からあられをいただいたのがきっかけでした。

その味に魅了され、どのような会社がつくっているのか興味をもち、そのあられメーカーに話を聞いてみたところ、売り上げが思うように上がらず、経営が厳しいということを知りました。良い原材料を使い、製法もしっかりとしているのにそれに見合う成果が出ていない。何とかできないかと考えました。

——勝算はあったのですか。

あられの味そのものは素晴らしかったのですが、同時にわたしは

商品全体から受けるインパクトが弱いという感想も抱きました。友人からいただいた品は缶入りの昔ながらの商品で、中身は塩味やしょうゆ味がメインでした。

顧客層として主に若者、とりわけ女性にターゲットを絞り、そこに合わせて味や販売方法を工夫すれば、うまくいくのではないかと思えたのです。

わたしには、あられの業界で働いた経験はありません。しかし学生時代にインターネットの通販でワンピースを販売したことがあり、時には海外から注文が来たこともあります。その経験を生かせると思いました。

2008年に(株)つ・い・つ・いを設立し、販売に向けて準備に取り掛かりました。

商品開発から販売まで 2年近くを費やす

——商品開発はどのように行ったのでしょうか。

まずは商品の味付けを見直しました。米菓以外の菓子も試食を重ね、今受け入れられているのはどのような味かを研究しながら、あられメーカーとともに開発を進めました。実はあられメーカーではすでに60種ほどのラインアップがありましたので、その中から人気が出そうな商品を厳選し、風味をより強調するといった改良を施し



原材料や製法に気を配ってつくられたあられ

ました。

最も気を使ったのはパッケージです。あられは作りたてが一番おいしいのですが、そのおいしさをどうすれば消費者に届けられるのか、その方法を探るため、包装業者や、(独)中小企業基盤整備機構といったサポート機関、農林水産省などあちこち尋ねました。

たどり着いたのが、一度で食べ切ることができる小袋にして、窒素ガスによる充填包装（じゅうそく）をする方法でした。窒素は空気の約7割を占める気体で、無害なうえ味や色もつきません。ほぼ100%の窒素を、湿気が入らないように注意して充填することにより、酸化や吸湿による品質の劣化を防ぐことができます。「食べられません」の表示があるシリカゲルを入れる必要もありません。

しかし、解決策を見つけた後も苦労は続きました。包装業者などが集う展示会に参加し、業者さん取引をお願いしたのですが、なかなか相手にしてもらえません。

ようやく見つけたのが、愛知の業者さんでした。

——実績がまだない状態ということで、業者も取引をためらったのでしょうか。

そうかもしれません。取引に応じてくれる先が見つかった後も、支払条件に苦労しました。今でこそ納品数に応じて支払いを行っていますが、最初のころは、一回では使い切れない数を発注し、納品数ではなく発注数分をまとめて支払ってほしいと言われたこともあります。

商品の開発や業者さんとのやりとりに苦労したこともあって、ようやく販売に漕ぎつけたのは2010年のこととなりました。よりよい商品を送り出せるようにと進めた結果ではありますが、会社を設立してから2年近く過ぎていました。

——売れ行きはどうでしたか。

販売初日は10万円を売り上げました。上々の滑り出しだったと思います。

実は販売開始までに、ブログやTwitterなどで、店を始めることをアピールし、その経過などをアップしていたのです。Facebookもまだ日本語に対応していなかったころから始めました。こうしたSNS（ソーシャル・ネットワー

キング・サービス）で商品について、意見を募ったこともあります。販売を開始する時点でTwitterのフォロワーは3,000人を数えていました。この方たちが、当社の最初の顧客になってくれたのだと思います。

しかし、すぐに売り上げは伸びなくなりました。フォロワーがまず買ってくれたものの、何度も買うには価格が高かったのだと思います。またインターネットで「あられ」と検索したとしても、業者数が多いこともあって、なかなか検索の上位で表示されず、フォロワー以外には知ってもらいにくかったことも、原因だと考えられます。

ネット専業から実店舗へ 業態を広げる

——販売を伸ばすため、どのような策を講じたのでしょうか。

食べ物が受け入れられるためには、インターネット通販だけでは難しく、直に触れてもらい、味わっていただくことが必要だと考えるようになりました。

そこで、実店舗でも販売することにしました。それもターゲットにしている顧客層が多く来店してもらえる場所でなければなりません。最初に出店したのは東京都港区赤坂にあるアークヒルズのヒルズマルシェという青空市です。

期間限定のワゴンセールという形ではありましたが、上々の反応を得ることができました。

その後、2011年2月に東京都港区の六本木ヒルズへの出店を果たしました。テナントへの入居を希望する他社との競争は激しかったのですが、ヒルズマルシェでの販売実績や、あられを扱う店がほかになく違いを強調できたことで、出店できたのだと思います。六本木ヒルズに入っているあられ店ということで、注目されるようになりました。

女性起業家として注目されるようにもなりました。Twitterをうまく使っていたということでNHKに取り上げられ、「サキどり」という番組の中の「共感消費」を特集する回で紹介されました。反響は大きく、放送翌日には注文が殺到しました。

おかげで、しだいに業績は上向いていきました。販売開始初年度には1,000万円に届かなかった売り上げも、直近の決算では4,000万円程となり、さらに拡大を見込んでいます。今では実店舗の売り上げがインターネットでの販売よりも多くなっています。

——ライバル店との競争が考えられますが、どのように違いを出しているのでしょうか。

当社の商品と同じくらい素材を

吟味し、丁寧につくることができるかはともかくとして、似たようなことを始めるところもやはりあります。

差別化を図るため、商品ラインアップは常時見直しています。通年で販売している「リッチ・カマンベール」や「黒豆」など以外に、限定商品として、国産のえびを使用しさくらの花びらに似せた春向けの「さくら」や、紅茶パウダーと香辛料を用いたスパイシーな「チャイざらめ」なども発売しています。

商品開発に当たっては、顧客の反応をできるだけ生かしたいとの思いから、従業員には顧客の意見や反響をまとめた日報を毎日つけさせるようにしています。「黒胡椒」はそうした意見をもとに生まれた人気商品です。

——将来の目標を教えてください。

現時点では、目の届く範囲内で事業を進め、着実に実績を重ねたいというのが正直なところ。取り扱える商品の量を増やすため、製造元を増やそうと考えたとしても、今頼んでいる会社と同じくらい丁寧な仕事をしてくれるところはなかなか見つかりません。従業員を一気に増やすのも、費用や育成の手間を考えると大変です。

それでも、将来、実店舗数を増やしたいとは考えています。六本

木ヒルズの店舗についても、契約期間や改修の関係で一旦撤退しましたが、また出店したいと考えています。

海外展開も目標の一つです。当社のロゴは米からあられができるまでの流れを表していますが、その始まりには日本列島をデザインし、日本から生まれたあられというアピールをしています。

事業を始めて間もないころ、のちに夫となるフランス人の起業家と知り合ったのですが、あられの事業を進めていると話したところ、フランス人はまず食べないと言われてしまいました。そんなことを言っていた夫も、今ではチーズよりおいしいと「リッチ・カマンベール」を肴にワインを飲むくらい、当社のファンとなってきています。もっと外国の方にもあられを知ってもらい、親しんでもらいたいです。



あられができるまでを表した同社のロゴ

パッケージなどのデザインも、海外展開を視野に入れ、夫の縁で知り合ったフィンランド人のデザイナーに頼んで、外国の方に気に入ってもらえそうなものに変更しています。

今でも顧客が海外の知人へプレゼントできるように発送体制を整えており、少しずつではありますが、海外向けの発送も増えてきました。店頭で買われる外国の方もいますので、いずれは直営店を欧州や米国などに展開できればと考えています。

聞き手から

クールジャパンと銘打ち、日本の魅力ある商品を海外に売っていきこうという動きが、官民挙げて広まってきている。日本の総人口が減りつつあるなか、海外需要を獲得しようという企業はますます増えていくだろう。さらに、外国の方にも喜んでもらえるように商品やサービスを見直すことにより、結果的に国内需要の再開拓に結びつくこともある。挑む価値はある。

将来、(株)つ・い・つ・いのあられを海外の街中で見かける日がくるかもしれない。

(太田 智之)



ネット販売での集客戦略



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。

今回は、前回よりもう一步踏み込んで、ネット販売を利用する顧客の購買行動を追うことから導かれる効率的な集客戦略を考えてみましょう。一般的に顧客がネット販売を利用するには次のようなステップをたどります。

0. 興味を持つ
1. 検索する
2. サイトを訪問する
3. 他サイトと比較検討する
4. 購買する
5. SNSなどでシェアする

このステップで、「0. 興味」を持ってくれた顧客のうち、全員が次のステップである「1. 検索」に進むわけではなく、一部の顧客はここで脱落してしまいます。以下のステップでも同様です。こうした一連のステップを経るうちに顧客は途中でどんどん減っていく、という事実を意識して集客の対策を考えなければなりません(図)。

ステップごとの対策

0. 興味

まずは自社サイトで扱っている商品に興味を持ってもらわないことには何も始まりません。一般的には「広告」という手段に頼るわけです。ネットユーザーが対象ですから、ネット上に広告を出すのはもちろんですが、ネット外の媒体に広告を出す際も、URLを明記したり、二次元バーコードを付けたりしておくべきでしょう。

1. 検索

バナー広告の場合は、興味を引ければ、そこからワンクリックで直接自社のサイトまで顧客を誘導できます。しかし、多くはバナー広告からのみの誘導ではなく、通常の検索サイトからの誘導になるので、前回述べたSEO対策をする必要があります。

2. サイト訪問と3. 比較検討

サイトを訪問した顧客は、他サイトの商品と比較するわけですから、このステップを勝ち抜くには、自社商品の魅力がわかりやすく伝わるように、コンテンツを磨く必要があります。

4. 購買

こうして顧客が自社サイトの商品を気に入っても、実際には購入しないケースがあります。その理由でよくあるのが、「購買の手続きが煩わしい」というものです。初めての顧客が住所や氏名などを入力するのは仕方ないことですので、顧客もさほど煩わしさを感じないはずですが、アンケートや詳細な顧客情報など、商品の購入とは関係のない販売者都合のステップを設けたり、支払い方法などが煩雑だったりすると、顧客が逃げてしまう確率が高まってしまいます。これは携帯サイトの場合

は特に重要です。ほかにも、独自に顧客IDを発行してリピート時に面倒をかけてしまうのも、顧客を逃がす大きな要因です。

5. シェア

ネットでは、不特定多数の口コミをすぐに読めるため、顧客同士の口コミが購買決定に大きな影響を及ぼします。従って、サイト内で自社商品の魅力を伝えるほかに、口コミを意識して販売戦略を立てることも興味を持ってもらうのに有効です。良い口コミを書いてもらうには、心をこめたサービスが王道です。購買者にリピーターになってもらう施策と重なりますので頑張らしましょう。

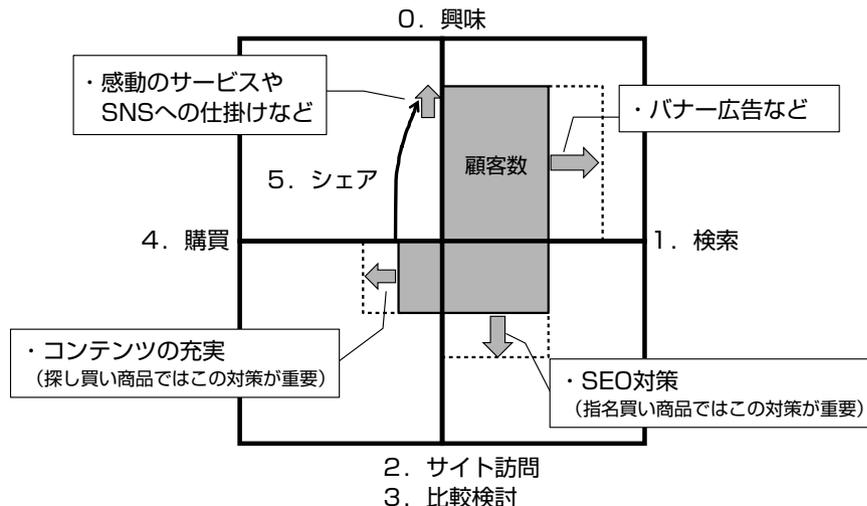
最近では、口コミを第三者が自身のブログなどに書き込んで、そこに張ったリンクから読者が購買に至ると、ネット販売者から報酬を得られる「アフィリエイト」という仕組みも一般的になっています。活用してみてもよいでしょう。

商品特性による相違

一般的には、全てのステップのうち、どこに自社の集客の問題点があるのかを分析しながら対策の比重を考えますが、商品特性によっても比重が異なります。

自社で扱っている商品が「指名買い」商品である場合は、検索から自社サイトに誘導するステップが最も重要になります。すでに商

図 顧客の購買行動と顧客数の関係



資料：筆者作成

品の魅力は理解されているので、サイト内で詳しく説明をする、という次のステップがあまり重要でないからです。

例えば、顧客が、「ギブソン」の「レスポール」というエレキギターを欲しているとします。当然、そのキーワードで検索しますから、その検索結果のできるだけトップに近い位置に登場しなければ自社サイトに訪れてはくれないでしょう。一方、いったんサイトを見つけてもらえると、購入する確率は高いはずですが、従って、指名買い商品を扱っている場合には、SEO対策が最重要といえます。

逆に、自社の商品が指名買いではなく、「探し買い」商品の場合は、サイトを見つけてくれただけでは不十分です。探し買いの顧客は様々なキーワードで検索したり、いくつものサイトを丹念に見てまわったりするので、指名買い

商品よりSEO対策は緩くても、サイトまで来てもらえる確率は高いです。そのため、サイトに来てもらってから勝負どころで、他サイトの商品に比べて、いかに自社の商品が優れているかをアピールする必要があります。

例えば、「江戸切子」を買いたい人は「江戸切子」というキーワードで検索することから始めるでしょう。その後、この人は時間の許す限り、検索でひっかかったいくつかのサイトの商品説明を読んでいろいろと比較検討したうえで、どれを買うかを決定するでしょう。検索に全くひっかからないようでは話になりませんが、探し買い商品を扱う場合には、サイト内で自社商品の魅力を伝えるコンテンツが最重要ということになります。

集客のステップで脱落する顧客を想像しながら、効率のよい集客戦略を立てましょう。

第17回

力強さ欠けるもののマインド面持ち直す 中小製造業の設備投資

～第108回「中小製造業設備投資動向調査」結果～

当研究所では、「中小製造業設備投資動向調査」を年2回実施している。

2013年4月に実施した最新の調査結果をみると、2012年度の国内設備投資実績は、3年連続で増加した。水準ははまだリーマン・ショック前を下回り、力強さには欠けるものの、2013年度の国内設備投資計画においては、新たな収益機会の獲得に向けた投資計画やマインドの持ち直しがみられる。

中小製造業の設備投資を把握する わが国で最大規模の調査

はじめに、本調査の概要を説明する。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2009年12月）の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万6,299社で、そのうち標本企業として3万社を抽出している。

調査は年2回実施しており、4月調査では、国内設備投資額の前年度の実績と当年度の当初計画について、9月調査では、当年度の修正計画について尋ねている。

メインの指標は、調査対象企業全体の国内設備投資額である。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答を基に1企業平均設備投資額を算出し、これに各層の母集団企業数を乗じることで全体の投資額を推計している。

同調査は、対象企業が当公庫取引先にとどまらない点が大きな特徴で、中小製造業の設備投資を把握する調査としては、わが国で最も大規模に実施されているものである。中小製造業の設備投資は、景気動向に敏感に反応しやすく、わが国の経済に与える影響も大きいことから、調査結果は多方面で活用されている。以下では、2013年4月に実施した第108回調査の結果を紹介する（有効回答数1万1,902社、回答率39.7%）。

3年連続で増加した設備投資

まず、2012年度の国内設備投資額の実績は、2兆3,046億円となり、2011年度実績に比べ、16.9%増加した（表）。増加は3年連続となる。ただし、リーマン・ショック後の落ち込みの反動や、東日本大震災の復旧・復興需要が含まれていることを考慮する必

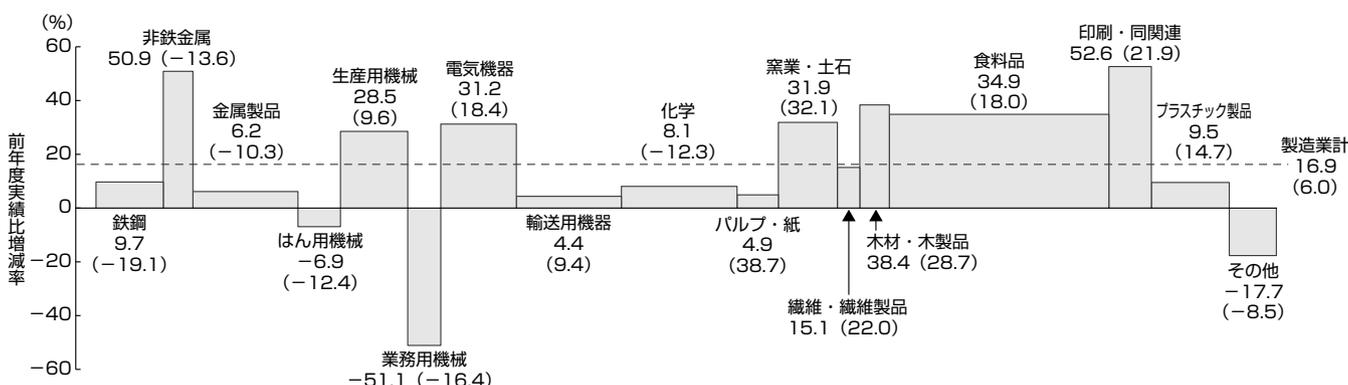
表 国内設備投資額の2012年度実績および2013年度当初計画

(単位：億円、%)

		年度計		上半期		下半期	
			前年度比		前年同期比 (前期比)		前年同期比 (前期比)
2012年度	当初計画 (12/4調査)	18,702	-5.2	10,095	4.1 (0.7)	8,607	-14.2 (-14.7)
	修正計画 (12/9調査)	21,744	10.3	10,177	5.0 (1.5)	11,567	15.3 (13.7)
	実績 (13/4調査)	23,046	16.9	10,820	11.6 (7.9)	12,226	21.9 (13.0)
2013年度	当初計画 (13/4調査)	21,344	-7.4	11,646	7.6 (-4.7)	9,698	-20.7 (-16.7)
	2012年度当初計画比		14.1		15.4		12.7

資料：日本政策金融公庫「中小製造業設備投資動向調査」(以下同じ)
 (注) 前年度比、前年同期比、前期比は、実績に対する増減率である。

図-1 業種別設備投資動向 (2012年度実績)



(注) 1 横軸は、2011年度実績における業種別構成比。
 2 () 内の数字は、修正計画からの修正率 (修正率 = 2012年度実績 ÷ 2012年度修正計画 × 100 - 100)。

要がある。また、投資額の水準は、リーマン・ショック前の2007年度(2兆5,860億円)の約9割にとどまっていることから、まだ力強いものではないと考えられる。

業種別にみると、2012年度は、17業種中14業種とほとんどの業種で、前年度実績比で増加となった(図-1)。復興関連需要など公共投資の増加や、住宅投資の持ち直しにより、建築資材に関連する投資を行った「非鉄金属」(50.9%)、「木材・木製品」(38.4%)、「窯業・土石」(31.9%)などで高い増加率となった。また、2012年末以降の株価上昇に伴う消費マインドの回復を反映して、包装資材向けの投資などを行った「印刷・同関連」(52.6%)や、「食料品」(34.9%)なども増加率は高い。

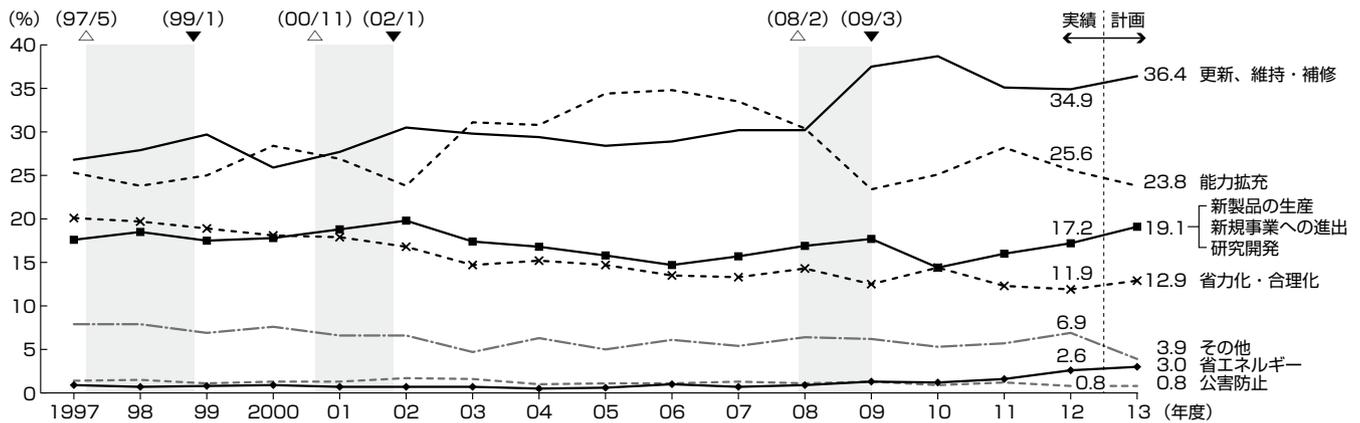
年度中の設備投資計画の変化をみると、これらの

業種の多くは、下半期において、9月時点の計画からの上方修正がみられた。設備投資の実績値を修正計画と比べた修正率は、「窯業・土石」(32.1%)、「木材・木製品」(28.7%)、「印刷・同関連」(21.9%)、「食料品」(18.0%)などで高くなった。

一方、原材料の輸入割合が高い素材関連業種では、下半期において下方修正がみられた。下方修正率は、「鉄鋼」(-19.1%)、「非鉄金属」(-13.6%)などで大きくなった。これらの業種では、円高の解消による原材料価格上昇により、収益にマイナスの影響を受けていることが、設備投資計画見直しの一因になったと考えられる。

目的別の投資割合をみると、「更新・維持・補修」が34.9%と、前年度に比べわずかに低下したものの、4年連続で最も高くなった(図-2)。第2位の「能

図-2 目的別設備投資割合の推移



(注) △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退期を示す。

力拡充」は25.6%と、前年度と比べ低下した。既存事業に対する積極的な投資には慎重さがうかがえる。一方、「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」「省エネルギー」については上昇がみられる。

新たな収益機会の獲得に向けた投資計画が増加

次に、2013年度の設備投資計画についてみてみよう。国内設備投資額の当初計画は、2兆1,344億円となった（前掲表）。2012年度実績に比べ7.4%の減少である。業種別にみると、17業種中13業種が前年度実績比で減少し、増加は「木材・木製品」など4業種にとどまった。

ただし、中小企業においては、年度初めに設備投資計画がすべて固まっているわけではなく、情勢に応じて機動的に設備投資を行うことが多い。例えば2012年度中における設備投資計画と実績の動きをみると、4月時点の当初計画においては、前年度実績比5.2%減であったが、9月時点では同10.3%増、2012年度の実績は同16.9%増と次々に上方修正がなされている。また、2012年度当初計画の設備投資額（1兆8,702億円）と比べると、2013年度当初計画は14.1%の増加となっていることから、一概に少ないとは言いきれない値であることがわかる。

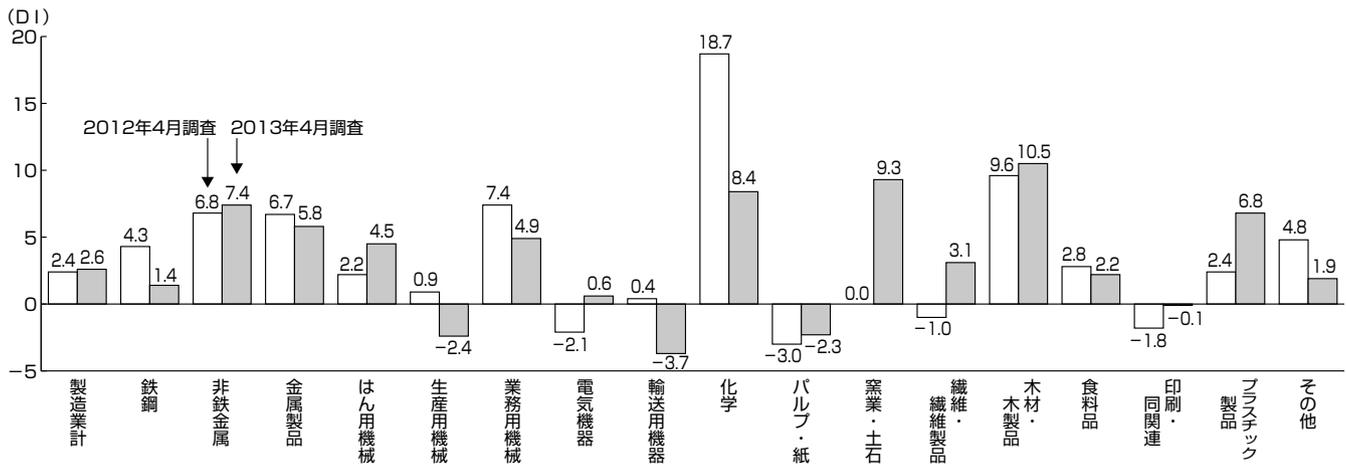
投資目的別にみると、「更新、維持・補修」の割合は、前年度実績から1.5ポイント上昇し、36.4%となった。「能力拡充」は、順位は変わらなかったものの、23.8%と前年度実績からさらに1.8ポイント低下している。生産能力の拡充に向けた設備投資は、依然として力強さに欠けていることがわかる。

一方、「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」は、19.1%と上昇が続いている。具体例として、自動車メーカーの国内生産減少を見込み、自社の加工技術を活かせる医療機器分野に参入した自動車部品メーカーや、省エネ意識の高まりから、LEDや電気自動車のリチウムイオン電池などの新製品開発に投資を計画する企業がみられた。また、政府のエネルギー政策をうけた再生可能エネルギーの固定価格買い取り制度を利用して、太陽光発電事業に参入する企業などがみられた。中小企業を取り巻く事業環境は厳しさが続くなかで、新たな収益機会を得ようと努力する様子がうかがえる。

投資マインドは持ち直しがみられ 先行きの景気動向がカギに

最後に、2013年度の「国内設備投資額の増減可能性DI」（前年度実績に比べ設備投資が「増加する可能性がある」企業割合から「減少する可能性がある」

図-3 国内設備投資額の増減可能性 DI



企業割合を差し引いたもの)をみてみよう。図-3をみると、2013年4月調査のDIは2.6となり、2年連続でプラスとなった。プラス水準が継続するのは、4月調査としては2006年度以来である。

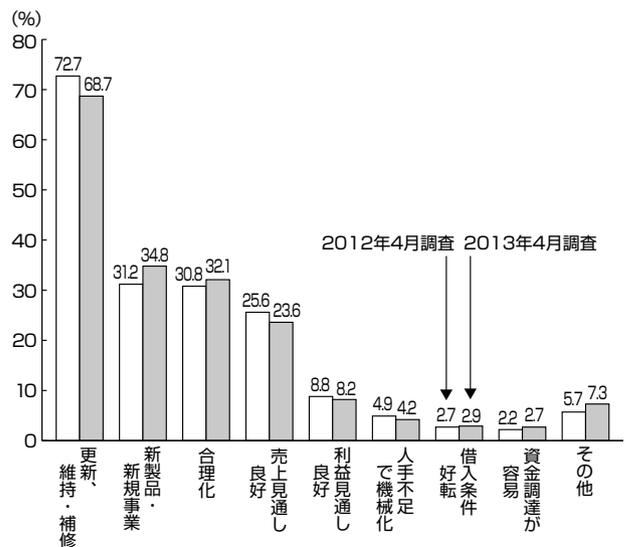
業種別にみると、「木材・木製品」「窯業・土石」など住宅関連業種をはじめ、17業種中13業種でDIの水準はプラスとなった。現時点では、まだ計画が定まっていないものの、多くの業種で設備投資は、前向きに考えられていることがうかがえる。

設備投資が増加する可能性があるという回答した企業に、その理由を尋ねた結果が図-4である。設備の「更新、維持・補修」の必要性をあげる企業が、68.7%と圧倒的に高いものの、前年度に比べわずかに低下し、2番目に高い「新製品・新規事業」(34.8%)や「合理化」(32.1%)が上昇している。

一方で、「売上見通し良好」(23.6%)、「利益見通し良好」(8.2%)を理由にあげる企業の割合は低下している。また、設備投資が減少する可能性があるとした企業に理由を尋ねたところ、「投資一巡」(61.2%)のほかは、「売上見通し不良」(41.2%)、「利益見通し不良」(34.9%)をあげる企業が多い。こうした結果は、先行きの売上や利益見通しに対する見方には依然慎重さが残り、投資に影響を与える可能性があることを示唆している。

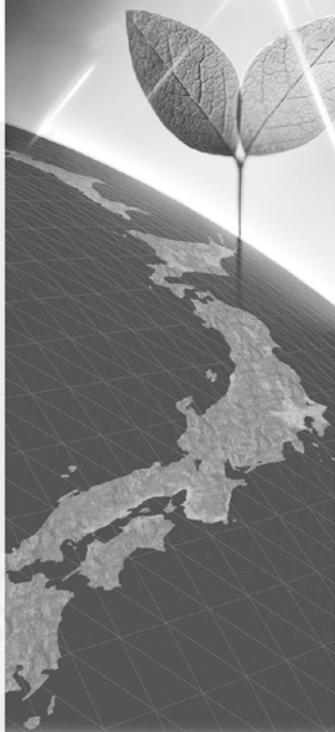
第108回の調査結果から、中小企業が厳しい事業環

図-4 設備投資増加可能性の理由(複数回答)



境に直面しているなか、更新投資を中心とした設備投資の持ち直しや、新たな収益機会の獲得に向けた動きが垣間みえた。わが国の景気は、回復への強い期待がみられるが、海外の景気後退リスクや市場の不安定な動きなど、不透明な面もみられる。2013年度の設備投資計画が着実に実施され、経済成長に寄与していくか、今後の動向を注視したい。(金子 昌弘)

中小製造業設備投資動向調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
http://www.jfc.go.jp/n/findings/mi_findings.html



小売業に進出し 地域と交わる

(株)カジマ

代表取締役 梶間 桂子



〈企業概要〉

代表者 梶間 桂子
創 業 2002年
従業者数 27人
事業内容 水産物の加工、加工食品・総菜の製造販売
所在地 茨城県東茨城郡大洗町磯浜町816-1
電話番号 029 (267) 2118
U R L <http://www.kajima.ne.jp>

東日本大震災の被災地としてクローズアップされることが多いのは、岩手、宮城、福島 の3県である。しかし、大きな被害を受けた地域はほかにも存在する。

茨城県の沿岸部に位置する東茨城郡大洗町で水産加工業を営む(株)カジマは、地震による津波や風評の被害に見舞われた。そんななか、同社の梶間桂子社長は、地元住民に加工食品や総菜を直接販売する事業に進出し、経営を立て直すとともに、顧客との交流を通じて地域を盛り上げている。

震災によって 売上が大幅に減少

——会社の設立以来、水産加工業を営んでいるそうですね。

当社は、2002年に、わたしが茨城県大洗町で立ち上げた会社です。主な取引先である商社から支給される海産物を、指示どおりに加工して、代金をいただいています。

手がける海産物の種類は、カニ、

エビ、キス、アジ、イカなど多岐にわたりますが、なかでも得意とするのは、カニやエビといった甲殻類の加工です。手早く殻を取り除いてむき身にし、真空パックに入れて冷凍します。これらは、料亭やレストランなどで使われます。

たんに加工するだけでなく、冷凍食品にして出荷する場合もあります。代表的な商品は、エビやキスの天ぷら、アジやイカのフライで、当社から商社に渡ったあと、

スーパーを経由して消費者に届けられます。

取引先は10社ほど確保し、安定した注文を受けてきました。ところが、2011年3月11日の東日本大震災によって、大きな被害を受けたのです。

——地震が起きたときの状況を教えてください。

わたしは、事務所で伝票を整理していました。わずかな揺れを感じ

じ「地震かな」と思っていると、揺れが大きくなり、棚からものが落ちてきたのです。慌てて机の下に入りじっとしていたのですが、その間に停電となり、蛍光灯の明かりが消えました。

揺れが収まるとサイレンが鳴り響き、「安全な場所に避難してください」と放送が流れました。これは、沿岸部で地震が起きた後によく見られる光景です。しかし、数分後に「避難命令。大至急高台に避難せよ」という命令調の言い回しに変わります。ただごとではないと直感し、従業員に作業を止めて逃げるよう指示を出し、一緒に高台に避難しました。

しばらくして、わたしは、津波が当社に押し寄せてくるのを目の当たりにします。当社のビルは2階建てで、1階が加工を行う作業場、2階が事務所となっていますが、作業場にあった加工機や梱包機などの設備は、海水に浸かってしまいました。また、ビルの隣にある冷凍倉庫は水没し、保管していた商品や材料がすべて流されてしまったのです。

——大きな被害ですね。復旧するのは大変だったでしょう。

地震の翌日、作業場を見に行ったところ、設備は泥をかぶって倒れており、備品は床に散らかっていました。これらをもとの位置に戻したうえで、設備を水で洗ったり、床や壁を掃除したりしました。

見た目だけでなく衛生面も回復させるため、消毒を行いました。こうした作業に従業員総出で当たった結果、2週間ほどで作業場の復旧を終えました。

ただし、停電が続いていたので、まだ営業できません。電気が復旧したあと、設備の点検やメンテナンスを行い、営業を再開できたのは、地震の発生から40日も経った4月20日のことです。

やっとの思いで再スタートを切ることができてほっとしたのもつかの間、当社はすぐに厳しい状況に追い込まれます。注文が、震災前と比べて約4割も減ってしまったのです。原因は二つあり、そのうちの一つは取引先の廃業です。東北に本社を置く商社が、地震による被害を受けて事業を続けられなくなりました。

もう一つの原因は、福島原発事故に伴う風評によるものです。ある得意先から、当社の商品が放射性物質に汚染されているのではないかとわれ、取引を打ち切られたのです。

福島の原子力発電所は、大洗町からおよそ150キロメートル離れています。しかも、当社の手がける海産物は商社から支給される輸入品です。

にもかかわらず、取引してもらえなくなったのは、加工の際に使用する水の安全性が疑われたからです。商品に含まれる放射性物質の量を検査して基準値を下回るこ

とを確認し、検査結果を示して取引を続けてもらえるよう頼んだのですが、取り合ってもらえませんでした。

経営資源を集めて 店をオープン

——どのようにして厳しい状況を打開しようとしたのですか。

売上が減った場合、人員を整理して人件費を減らすのが、利益を確保する手取り早い対策でしょう。しかし、それはやりたくありませんでした。震災によって、大洗町でも、多くの企業が廃業や事業規模の縮小を余儀なくされています。ですから、いったん職を失った人が新しい働き口を探すのは大変です。当社に尽くしてくれている従業員の生活を守るためにも、雇用を維持したかったのです。

そこで、売上を増やす方法を模索しました。ヒントとなったのは、商社に納めている冷凍食品を従業員に卸値で売っていたことです。スーパーで買うより安いと好評で、従業員の知り合いからも月に数件の注文がくるようになっていました。そこから、商品を消費者に直接販売することを思いついたのです。

事業の具体的な構想を固めるに当たり、まずは販売形態を考え、大洗町で店を構えることにしました。そう決めたのは、わたしの心のなかに、大洗町の復興に貢献した



カニをふんだんに使ったピラフ

いという思いが芽生えていたからです。大洗町では、勤め先の廃業によって職を失ったり、家が津波に流されたりした人が少なくありません。町全体が失望感に包まれているなかで、新しい店がオープンすれば、町が少しでも元気を取り戻せるのではと思ったのです。

また、商圈を無理に広げない方がよいと判断したことも理由です。実は、全国の消費者と取引できるネット販売も候補として考えていました。ただし、ライバルが多いのがネット販売のデメリットです。商品の魅力をアピールしなくては他社との競争に勝てないのですが、当社は、受託加工しか手がけた経験がなく、地元の新鮮な魚を使っているわけでもありませんでした。加えて、風評の問題があるうちは、地元以外で消費してもらうのは難しいでしょう。こうした状況が、大洗町で店を構えるという判断を後押ししたのです。

次に、商品構成を検討しました。店頭販売の場合、お客さまは買った日のうちに食べることが多いでしょう。そこで、冷凍食品だけでなく、調理済みの総菜も販売する

ことにしました。調理の手間を省けるので、きっと喜んでもらえるはずですよ。

——肝心の店舗はどうされたのですか。

最大の懸念は、資金調達でした。店を構えるには多額の投資が必要ですが、当社に資金的な余裕はありません。かといって、金融機関から借り入れるとなると、売上が落ち込んでいるだけに、しっかり返済できるか不安ですし、そもそも借りられるかもわかりません。

どうしようかと悩むなか、日ごろから親しくしている大洗町商工会の経営指導員から、ある補助金の制度を教えてもらいました。中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業という名称で、被災した中小企業が復興事業計画をつくって県に申請し、認定をもらえば、震災で壊れた建物や設備を復旧する費用の4分の3を助成してくれるのです。

これを聞いて、補助金を活用して冷凍倉庫の一部を店に改装することを思いつきました。簡易な構造だった倉庫は、津波によって冷凍機や冷気を送る設備が壊れたり、壁に大きな穴が開いたり、大がかりな修繕が必要な状態でしたから、補助金の対象となります。そこで、損傷した設備を直すのとあわせて、レイアウトを変更し厨房と売り場を新たにつくろうと考えたのです。

経営指導員からアドバイスを受けながら計画を練り上げ、申請を行ったところ、認定をもらえました。さっそく、建設業者に工事を依頼し、オープンに向けてさらに準備を進めることにしました。

——どのような準備をされたのですか。

小売業に関するノウハウはまったくありませんでしたから、商工会に経営アドバイザーを紹介してもらい、商品を魅力的にみせる陳列方法や、お客さまに気分よく買い物をしてもらうための接客術などを学びました。

店の運営に必要なスタッフも集めました。まとめ役の店長には娘の通っていた小学校の元PTA会長を、調理担当には料理が得意なママ友を、接客担当には近所のスーパーで働く愛想のよい店員をといた具合に、適性のありそうな人に直接交渉し、当社で働いてもらうことにしたのです。

こうした準備を整えたうえで、店が完成した2011年12月、小売業としてのスタートを切りました。

新たな事業から生まれた地域とのつながり

——評判はいかがでしたか。

海の幸をふんだんに使った出来たての総菜が安く手に入ると好評でした。その後、もっといろいろな総菜を食べたいという声が寄せ

られるようになりました。商品の数は10種類ほどで、オープン当初から変えていなかったからでしょう。飽きられないように商品のバリエーションを増やす必要があると感じたのですが、わたし一人で新しい総菜のアイデアを考えるのも限界があります。

そこで、従業員からアイデアを引き出す方法を考えることにしました。目をつけたのは、大洗町でひんぱんに開催されている復興イベントです。当社は地元を盛り上げるために積極的に出店していましたが、この機会を新商品の開発に結びつけようと思ったのです。

具体的には、イベントに出店する際には毎回必ず目玉となる新商品をつくるという方針を定めました。そのうえで、出店する1週間前に、従業員が知恵を絞ってつくった総菜を持ち寄り、話し合いでお披露目するものを決めるのです。

そして、イベントで実際に販売し、評判がよければ店で発売しました。この取り組みから、マグロのシュウマイやメンチカツ、サンマの甘露煮、ズワイガニたっぷりコロッケといった新商品が生まれました。これらは、いまでは人気商品となっています。

こうした努力のかいもあって、売上は増えていきました。2013年2月には250万円と、前年と比べて約30%増加しています。最近では、風評も収まり、加工の注文も戻りつつあります。

——小売業へ進出したことは、御社にどのような変化をもたらしましたか。

地元の大洗町とのつながりもてるようになりました。

受託加工だけを手がけていたころは、海外で獲れた海産物を加工し、県外の商社に売っていましたが、地元とかかわる機会はありませんでした。当社の名前や事業内容を知らない方も少なくなかったのではないのでしょうか。

それが、店をオープンしたり、復興イベントに出店したりして、大洗町に住む方と触れ合うようになってからは、「役場の近くにあるお総菜屋さん」としてかわいがってもらっています。例えば、大洗町には農業に従事する方が多いこともあって、来店するたびに「お総菜の材料に使って」と、お米や野菜



地元の常連客でにぎわう店内

などを差し入れてくれるお客さまがたくさんいます。また、常連のお客さまが新しい総菜のアイデアを提案してくれることも増えてきました。

こうした交流のなかでお客さまの笑顔を見ると、大洗町を元気にするのに少しは役に立っていることを実感でき、嬉しくなります。この気持ちを忘れず、今後も地域の一員として、町のためにできることを精一杯やっていきたいと思っています。

取材メモ

梶間さんは、地震が起こってからしばらくの間、風呂の湯を見るだけで津波の光景が脳裏によみがえるなど、精神的に参っていたという。だが、家族や従業員、近くに住む知人など、地元の仲間励まされ、元気を取り戻した。そのとき、今度は自分が支える側になろうと決意し、新たな事業によって地域を盛り上げたいという強い思いが芽生えたようだ。

そして、思いを形にする過程においては、倉庫の改修や復興イベントへの参加を経営革新の機会ととらえ、より意義のあるものにしようと心がけた。こうした前向きな姿勢があったからこそ、多くの人に愛される店となり、震災によって疲弊した大洗町に元気を与えることができたのだろう。

今後も地元の復興に力を尽くしていくと誓う梶間さん。彼女が経営の舵を取る同社のように、地元を意識して事業を営む中小企業は、地域を支える存在となりうる。

(立澤 隆)



記憶と感情を結ぶ 「思い出サービス」の発想

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

最近は大バイクを購入する50歳代のシニアが増えているのですが、そこにはどんな購買心理があるのでしょうか。

ちょうど、私が研修のコーチをするA部長がいたので聞いてみたところ、自分の若い時代にどうしても乗りたいと思っていたが高くて買えず、やっと金銭的に余裕ができて買えるようになったからだと話してくれました。

それにしても、「なぜ今なのか」と聞き返してみたくになります。リッチになり、買えるようになったからだけでは、説明がつかない部分もありそうです。そこで今回は「思い出サービス」というテーマで、シニア世代へのアプローチを検討してみましょう。

人は過去をバラ色に記憶することはよく知られています。例えば、米国の心理学者T・ミッチェル教授は、ヨーロッパ旅行や家族と過ごす感謝祭などの体験について、その事前、最中、事後という三つのタイミングでそれぞれ楽しさを評価してもらいました。すると、どのイベントでも記憶として後で評価した場合が、最も点数が

高いことが実証されたのです。

また、五感マーケティングの専門家M・リンストローム氏は自著『なぜ、それを買わずにはられないのか』で、シニア層が自分の若い頃に愛した商品を買うのは「若く見せるためだけではなく、自分の実年齢と心理的年齢とのあいだの、ギャップを埋めるためでもある」と述べています。そして、経済的に不安定な時代ほどその傾向が強くなるということです。

「心理的年齢」とは、当人の気持ちとして何歳くらいかということであり、多くの人は50歳代でも20歳代の頃とあまり変わらないと知っているといったことです。

つまり、A部長が大バイクに乗りたいと思う心理はリッチになったからだけではなく、青春時代の楽しかった思い出を取り戻したいという欲求からだと考えられるのです。それによって、心理的年齢とのギャップが埋まり、実際にバイクに乗っていると生き生きとした感情がよみがえって、さらに私生活や仕事でも活発になってきたというわけです。

こうしたノスタルジアに訴求す

るサービスの例として、「昔ながらのオムライス」などのキャッチフレーズ、「昭和30年代」をテーマとした商店街、「ウルトラマン」を登場させたCMなどがあります。これらは、過去の楽しい思い出とともに当人の若い時代をよみがえらせてくれるものです。

一方で、注意したいのはシニア向けだから若い感覚のCMや商品などは不適だと決めつけてはならないということです。当人はまだまだ若い気持ちを心理的年齢として持っているのです。その気持ちに訴求するものが「思い出サービス」であり、うまくアプローチすれば大バイクのような高いものでも売れるということです。

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。



個店を巡る商店街ツアー



商店街による 手作りイベントを展開

飯塚商工会議所 商工振興課係長 新宅 一郎

飯塚市は福岡県内第4位の人口約13万人を有する、県中央部・筑豊地域の中核都市です。江戸時代は、長崎と江戸を結ぶ「長崎街道」の宿場町として賑わい、明治時代以降は全国一の出炭量を誇った筑豊炭田の中心として繁栄しました。近年は、九州工業大学情報工学部、近畿大学産業理工学部等を有し、文化学園都市としての位置付けを確立しています。ゆくゆくは、その頭脳集積を生かして情報産業を地域基幹産業とすべく、プランを構築中です。

一方で、街なかを歩いて感じるのは、昔ながらの家屋や細い路地が数多く残されていることです。これは街が戦火を免れたことが大きいと思います。中心商店街も長崎街道の上に建っており、横丁を抜けると神社仏閣が現れます。また、一本道を入ると格子窓を構えた情緒のある町家が残っていて、

朝夕は路地の地藏堂にお参りする人も見かけます。他方、商店街の店舗は瀟洒な西洋風でファサードをしつらえているような所も多いので、和洋が交差する独特の趣ある街並みが楽しめます。

この中心商店街は六つの商店街で構成され、店舗数は約400。中小企業庁より、1996年度に「元気のある商店街100選」、2006年度には「がんばる商店街77選」に選ばれました。

しかしながら近年、空き店舗が急激に増加。当商工会議所でも行政、中心商店街と共同で継続的に空き店舗対策事業を展開しましたが、特効薬はありませんでした。

中心商店街の若手で組織する販促委員会では、原点に立ち返り、お客さんに喜んでもらい、足を運んでもらえる商店街を目指すことにしました。年金支給日に100円、1,000円でお買い得品を提供する

「百縁市」や、お客さんと個店を巡って店舗紹介する「商店街ツアー」を開催。いずれも非常に好評でロングランイベントとなっています。さらに、個店のお薦め品「一店逸品」の展示会や、個店の専門分野を消費者に解説する「まちゼミ」を開催するなど、“自分たちでできること”に、コツコツと取り組んでいます。

無理はできませんが、無駄かどうかはやってみてから。まず動いてみて効果を検証・実感し、商店街自身による手作りのソフト事業の自主運営に繋げていこうとするものです。こうした発想は特に商店街の若手後継者を動かし、現在のさまざまなイベント開催に繋がっています。

当商工会議所ではハード・ソフト面でのサポートを通じて、その流れをしっかりと後押ししていきたいと考えています。

「仮設商店街」にみる 商店街の本質



大阪市立大学大学院創造都市研究科 准教授 **松永 桂子**

まつなが けいこ

大阪市立大学経済学部卒、同大学院経済学研究科後期博士課程単位取得、博士（経済学）。島根県立大学講師、同准教授を経て、2011年より現職。現在、地域産業論・地域社会経済の視点から都市と地方の持続発展、政策課題について研究。単著に『創造的地域社会』（新評論、2012年）、編著書に『中山間地域の「自立」と農商工連携』（共著、新評論、2009年）、『震災復興と地域産業3』（共著、新評論、2013年）などがある。

復興を支える「仮設商店街」

東北の被災地で存在感を放つ仮設商店街。多くの人が飲食や見学などで立ち寄るスポットになり、今や観光地化している。中心市街地が壊滅するなど甚大な被害を受けた地域では、荒涼とした空き地のなかであって、その存在は際立ってみえる。

東日本大震災では多くの中小企業や商店が被災した。三陸の中心市街地はどこも海に近く、津波によって商店街がもろとも流出・浸水したところが目立った。大きな被害を受けながらも、いち早く立ち上がったのが中小企業の経営者や商店主たちである。再起を誓った商店主たちが再結集し、立ち上がったのが仮設商店街であり、被災地を力強く支えている。

仮設のプレハブに、飲食店、食品店、青果店、鮮魚店、酒販店、理美容店、電気店、写真店、クリー

ニング店、学習塾、マッサージ店などが並ぶ。このような仮設商店街は、震災後、半年を過ぎた頃から設置され、現在では被災したほとんどの市町村に置かれている。復興のシンボルとして、心のよりどころとして、人びとの再起の場として、仮設商店街は多くの要素が絡み合った「場」である。時限つきの仮の空間といえるが、被災地にとって大きな意味を持ち始めている。

都市、地方に関わらず、全国の商店街は疲弊しているところが少なくない。ユニークなアイデアで再生を果たした商店街もあるが、災害の被害から立ち上がった商店街の行動力から、学ぶべき点は多いのではないだろうか。人口減少が進むなか、再びにぎわいを生むために、仮設商店街の店主たちは連携しながら地域を盛り立てようとしている。仮設商店街は商店街の本質を備えており、全国の商店街に向けてのヒントになる点が少なからずあるように思う。

表 本稿で紹介する仮設商店街

仮設商店街名	所在地	開設年月	概要
復興天神15商店街	岩手県釜石市	2011年 9月	・岩手県内第1号の仮設商店街 ・市内にあった四つの商店街から15店が入居
たろちゃんハウス	岩手県宮古市	2011年 9月	・約400戸の仮設住宅が並ぶグリーンピア三陸みやこのそばに立地 ・たろちゃん協同組合を新たに設立
南三陸さんさん商店街	宮城県本吉郡南三陸町	2012年 2月	・2011年4月に開催された福興市から発展 ・観光客を意識した商店街。「生活ゾーン」「食べ物ゾーン」「いこいの場」の三つで構成
呑ん兵衛横丁	岩手県釜石市	2011年12月	・こぢんまりした飲食店15軒が並ぶ ・経営者の多くが60歳代以上
青葉公園商店街	岩手県釜石市	2011年11月	・青葉公園の敷地内に立地 ・地元の人の憩いの場となっている
伊里前福幸商店街	宮城県本吉郡南三陸町	2011年12月	・7軒の小売店が入居 ・仮設住宅へ軽トラックで移動販売をおこなっている

資料：著者作成

震災から半年～1年で設置

震災直後に真っ先に営業を再開したのが地元スーパーや商店である。例えば、岩手県下閉伊郡山田町のスーパーマーケット「びはん」は、津波で店舗が浸水したものの、震災後数日で軽トラックを使って移動販売を実施している。支援物資が地域に入ってくる前に、商品を迅速に被災者に届けている。

また、宮城県本吉郡南三陸町では全国の商店街ネットワークを生かして、震災から1カ月半後にテントで「福興市」を開催、これが後に仮設商店街の設置につながることになる。福興市は、住民たちが互いに安否を確かめ合う場ともなった。商売再開の場だけでなく、再起の場を提供した。このように、意欲の高い地元商店やスーパーマーケットは、震災直後からテントでの販売や、軽トラックでの出張販売を始めていた。

仮設商店街には、全壊した店、津波で流出した店、建築制限のかかった場所にあった店などが入居している。震災後、避難所で生活していた被災者が仮設住宅に移り始めたあたりから、仮設店舗の話が持ち上がる。早かった市町村では、震災から1～2カ月後に、地域の商店主たちに事業再開の意向について調査を開始している。

最も早く設置されたのが、岩手県の二つの商店街

で、その一つが、「復興天神15商店街」である（表）。同県釜石市の丸屋商店の丸木宏之氏は、市長に直談判し、仮設商店街の早期の建設を訴えてきた。その結果、2011年9月15日に完成し、岩手県内第1号の仮設商店街となった。市内にあった四つの別々の商店街から15店が集まり入居している。場所は移転した中学校の跡地にあり、139世帯ある仮設住宅に併置されている。

もう一つが、そのほぼ同時期に完成した、宮古市田老の「たろちゃんハウス」である。同地区にあるグリーンピア三陸みやこには約400戸の仮設住宅が並ぶ。田老の市街地は壊滅状態となり、宮古市の中心部に買い物に出るにも車で20分以上かかるうえ、そもそも高台にあることから、周辺に商店がなく、入居者の買い物対策が課題となっていた。

たろちゃんハウスが興味深いのは、仮設商店街の形成にあたり、協同組合を新たに結成したことである。もともと商店街を形成しておらず、個人店舗の経営であったため協同組合を組織していなかった。震災後の2011年5月から有志でテント市を始め、結束を高めながら「たろちゃん協同組合」を設立。テントでの販売を経て、9月25日に仮設プレハブ2階建てのたろちゃんハウスをオープンさせている。

震災から半年が経過した9月頃を皮切りに仮設商

店街は各地で設置され、震災から1年後にほぼ完成した。仮設住宅と同様に、後からできたところほど、機能性が高く、使い勝手がよいように工夫がなされているようである。

設置1年で国から市町村に譲渡

こうした仮設店舗での事業再開は、阪神・淡路大震災以降、制度的に整えられてきた。自然災害により被災した事業者の復旧については、プレハブの仮設施設を整備することにより、早期の事業再開支援がなされてきた。阪神・淡路大震災の際には、神戸市が応急的に設置した仮設工場が目立ち、仮設商店はほとんどなかった。新潟県中越地震等を経て、仮設施設整備事業は国が担うことになり、現在では(独)中小企業基盤整備機構(中小機構)が仮設施設の整備事業をおこなっている。賃貸料は無料、内装費や光熱費等は事業者の自己負担となっている。事業者は本設での商売再開に向けて、仮設で営業を再開しながら、再建に取り組んでいる。

2013年6月時点では、仮設施設は建設中のものを含めると、578カ所、3,341事業所数である^(注)。岩手県が335案件、1,748区画と最も多く、次いで宮城県が139案件、859区画、福島県が75案件、606区画となっている。業種は商店と水産加工場が目立つ。また、福島県は状況が異なり、移転地での仮設工場の設置が多いようである。そして、仮設商店街はほとんどの被災市町村に複数箇所分散して置かれている。

仮設商店街は完成から原則1年以内に国から市町村に無償譲渡され、その後は市町村が保有、事業再開拠点としての役割を果たしていくことになる。入居期限は当初2年間とされていたが、ほとんどの入居者が店舗を新築することができず、中長期の運用を見据えた方向に切り替わりつつある。時間の経過とともに建物の性質だけが「仮」のまま、機能的にはすでに「仮」ではなくなりつつある。それは、地域にとって重要なコミュニティへ移行してきたということにほかならない。

仮設商店街の魅力と特徴

仮設商店街には事業を続けようと意欲の高い店主たちが集まっている。当然のことながらシャッターを下ろした店舗や空き店舗はなく、にぎわいのある商店街も少なくない。

仮設商店街は本来の商店街が備えており、今は失いつつある性質を持っている。それは「集積による外部経済効果」「店舗の連帯」「地域コミュニティの形成」の三つである。超高齢社会が進むなかで、これらの要素は人を惹きつけるという点で、とくに重要である。そして、商店街の枠組みを超えて、地域全体に影響を与え、まちの復興を先導しているようにも見える。

「南三陸さんさん商店街」集積による外部経済効果

宮城県本吉郡南三陸町の南三陸さんさん商店街は観光を意識して設置された商店街である。2012年2月25日、国道398号沿いにオープン。ほかの仮設商店街が2階建てなのに対し、こちらは平屋建てで、店舗同士がほぼ独立した形をとっており周遊できる。「歩いて楽しめる商店街」にと、三つのテーマを決めて店舗を配置。「生活ゾーン」には、電気店、写真店、衣料品店、整骨院など、「食べ物ゾーン」は5店の飲食店と9店の食料品店、「いこいの場」には、生花店、化粧品店、酒販店、葬儀社、美容院が並ぶ。いずれもゾーンごとに店舗のひさしの色を統一し、一体感を醸し出している。

2012年2月から12月までに20万人を超す人が訪れ、観光客が全体の7割以上を占める。屋根付きのフードコート、イベントステージなどもある。「外貨獲得」を目的としたため、ここを起点に地域経済が循環していく仕組みを形成してきた。

震災前から、同町にある「志津川おさかな通り商店街」では、地域を盛り上げるべく、店主たちが年に数回、イベントを開催してきた経緯を持つ。空

き店舗が目立ってきた同商店街では、2005年頃から魚をメインにした地域イベントを実施、10月の秋サケのシーズンには「大漁市」、冬には「寒鱈祭」などを催し、地域のメインイベントへと成長していた。また、全国ネットワーク「ぼうさい朝市ネットワーク」に加盟し、年に一度、全国商店街サミットが開催されるなど、元気な商店街と交流を図ってきた。

そうした活動を積み重ねてきたからこそ、商店街のリーダーであった水産加工・ヤマウチの山内正文氏や、及善蒲鉾店かまぼこの及川善祐氏は、甚大な被害を受け市街地の商店街が壊滅したにも関わらず、「地域のために早くに商売を再開しなければ」という意識が芽生えたのである。そしてぼうさい朝市ネットワークの支援を受け、震災後1カ月半の2011年4月29日と30日に、商店主たちが中心となり復興イベント福興市をいち早く開催。全国のネットワークのメンバーら19店が出店し、山内氏や及川氏も店頭で販売をおこなった。販売テントには、南三陸の店主の名前が列挙され、立ち上がりを誓う場となった。

その後、彼らは「毎月やっぺいこう」と決意、「南三陸町福興市実行委員会」を組織し、山内氏が委員長となり、それから毎月最終日曜日を福興市の日としていった。現在、メンバーは30人規模に膨らみ、2年が経過した今も全国の商店街が応援に駆けつける。店舗は50店を超え、多い月には1万人を呼ぶほどのイベントに成長している。この福興市が地元商店の営業再開を後押しし、観光拠点となることを意識した南三陸さんさん商店街の設置へと向かっていったのである。

重要な観光資源として「食」にもこだわりをみせる。「南三陸キラキラ丼」は町内産のウニやイクラ、秋サケ、アワビ、タコなどを彩った旬の海鮮丼であり、季節ごとにその内容も変わる。震災前から地元のホテルや飲食店が中心となって取り組んできた成果であったが、震災で飲食店の多くは廃業してしまった。そこで、飲食店有志は復興のシンボルにと、南三陸さんさん商店街のオープン時からキラキラ丼に



観光客が訪れる宮城県本吉郡南三陸町「南三陸さんさん商店街」

力を入れ、現在では商店街の飲食店全6店で提供されている。同商店街の飲食店「志のや」の高橋修氏は「視察やボランティア、観光などで訪れた人たちに南三陸の上質な旬の食材を提供し、地域の漁業者や農業者に還元していきたい」と語る。

このように南三陸さんさん商店街は観光を意識した商店街を形づくってきた。2012年12月には、JR東日本のBRT（バス高速輸送システム）の駅が商店街の脇に設置された。商店街を核にして、まちの機能がどんどん付加されている。さらに、今後は震災を風化させないためにも、観光協会が中心となって体験学習や語り部の活動もおこない、商店街の横に体験拠点が設けられる予定である。商業と観光が合わさりながら、集積による外部経済効果がみられ、復興のまちづくりの中核を担っているのである。

「呑ん兵衛横丁」にみる店舗の連帯

岩手県釜石市は新日鐵釜石の企業城下町として歩んできた。高炉の火が消える1989年まで、工員たちは夜になると呑ん兵衛横丁に繰り出すのが日常の光景であった。67～68年頃、製鉄所の脇を流れる水路に橋を渡し、その上で営業を開始した。震災前には25～26軒が並んでおり釜石の夜を彩っていた。

震災では大きな被害を受け、横丁もろとも流出。女将の多くは店舗のみならず、住居も流出し、再開の目処がたたない者がほとんどであったが、横丁の



日常生活を支える岩手県釜石市「青葉公園商店街」

組合長で「お恵」を切り盛りする菊池悠子氏を中心に、再開について話し合う日々が続いた。2011年夏頃、仮設店舗での再開の話が持ち上がり、みなで準備を重ね、同年12月に15軒が再オープンを果たしている。一人で再開するにはハードルが高くて、同じ商売を営む者同士、一緒に歩を進めながら、目標に向かって進んできたことの意義は大きい。

店内は10平方メートルでカウンター席8席ほど。義援金で食器類を購入、食器棚やイスなどは自前で揃え、自己資金は100万円を要した。50～70歳代が中心の女将たちにとって、新たに資金を工面するのは容易なことではなかったであろう。だが仮設とはいえ、カウンター越しに女将が自慢の料理やお酒で迎えてくれるのは以前と同じ光景。常連客も徐々に戻り、現在では建設作業や行政の関係者が立ち寄ることも増え、かつてのにぎわいを復活させつつある。

呑ん兵衛横丁が入る「釜石はまゆり飲食店街」は現在45軒で構成されている。再起に向けて立ち上がった店主たちの釜石への思いは深い。女将たちはみな「長くここでやらせてもらいたい」と話す。仮設でようやくのことで再開した女将たちにとって、本設への移転は現実味を帯びたものではない。呑ん兵衛横丁に限らず、次の本設へ迷いをみせる店主も多い。時間の経過とともに、仮設店舗から次のステージにという思いは募るが、店主の多くが60歳

代以上であり、新たな借金を抱えて再出発するという選択は容易ではないのも現実である。

超高齢社会型の地域コミュニティとして

このように観光客が多い仮設商店街もあれば、地元住民向けのものもあり、仮設商店街は多様性を帯びつつある。今後、地域の復興計画や都市計画・まちづくりとどのような接点を持たせていくかが課題となろう。それは建物やハード面だけの問題でなく、再び形成された地域コミュニティをどう維持していくのか、といった問題にもつうじる。

その点、仮設商店街は「超高齢社会型・地域コミュニティ」としての性質も内在させている。釜石市の中心市街地にある「青葉公園商店街」を訪れた際、仮設住宅からバスを乗り継いで来ているお年寄りがいた。2階に入る「エプロンハウスHOT」の高橋つね子氏は、そうしたお年寄りの憩いの場を店内で提供している。

高橋氏が仮設店舗をオープンした当初、耳にしたのは「支援物資のエプロンを身に着けたくない」という女性たちの声であった。とくに仮設住宅にいと、エプロン姿で近所に出る機会が多い。三陸の女性たちは好みのエプロンを身にまとうことによって、本来の姿に戻ることができるのであろう。そうしたことを考慮し、同店では1枚ずつ全て異なるデザインのエプロンを販売している。そこでは色とりどりのエプロンに囲まれ、お茶を飲みながら、世間話をするといった日常のひとつが戻りつつあった。

また、岩手県下閉伊郡山田町には「やまだ駅」という飲食店がある。昼はカフェ、夜は居酒屋となり、地域住民が気軽に立ち寄れるサロンの役割を意識してつくられた。山田町で外装店や女性の仕事づくりなど、多くの事業を手がける齊藤秀喜氏が単独で設置した店である。JR山田駅は津波で流出してしまっただけで、町のシンボルであった駅を違った形で甦らせ、住民たちの憩いの場となっている。

また、南三陸町にはさんさん商店街のほか、歌津

地区に地元住民向けの「伊里前福幸商店街」もある。7店舗が入居しているが、食料品店は仮設住宅へ軽トラックで移動販売をおこない、地域密着型の取り組みを重ねている。商店を継続させることにより、分断された地域のコミュニティが、仮設商店街を起点に結びついたり、新たに生まれたりしている。

超高齢社会のコミュニティは住宅から近すぎもせず、遠すぎもせずあることが望ましい。被災地ははじめ農山漁村のコミュニティは仕事の間と住まいの場が近い。それとは違う「場」、語り合う場が必要であろう。その点、日常生活とゆるやかにつながる距離感にあることから、仮設商店街や仮設飲食店が新たなコミュニティとして台頭しつつあることが注目される。

仮設商店街から考える商店街の将来

今後、復興が進むなかで住宅は仮設住宅から高台に移転することになり、市街地の商業地と住宅はかなりの距離になることが予想されている。商店街の本設に向け、こうした問題をどのように解消していくか、店主たちは常に住民たちと対話しながら考え続けている。

このように一口に仮設商店街といっても、観光による外貨獲得を意識した商店街、地元寄り添う商店街など、多様性を帯びつつある。今後、地域の復興計画や都市計画・まちづくりとどのような接点を持たせていくかが課題となろう。それは建築やハード面だけの問題にとどまらず、商業や産業サイドの実行力が大きなものとなる。外からの集客をどのように継続させていくか、さらに超高齢社会を前提に、買い物対策やコミュニケーションの場をどのようにデザインしていくか、こうした課題を克服していくことによって、復興のまちづくりが進んでいく。

『商店街はなぜ滅びるのか』の著者である新雅史氏は、商店街の形成と衰退のメカニズムを歴史的な文脈から社会構造に切り込み明らかにした。戦後の日本社会は、商店のような自営業と、雇用者層の「両翼



地域コミュニティの場である岩手県下閉伊郡山田町の飲食店「やまだ駅」

の安定」によって支えられてきたが、80年代以降、自営業層の安定性が揺らぎ、雇用者といった片翼だけになってしまったと述べられている。その綻びが地域社会のあらゆる空洞化に結びついているともいえよう。地域密着の商店街は経済面だけでなく、防災、福祉、コミュニティなど、現在の社会問題と向き合い、新たな道を切り拓いていくことができる場ではないか。人口減少や需要減に応じて、形を柔軟に組みなおす必要もある。

その点、被災地で、新たな形で仮設商店街が立ち上がってきたことの意義は大きい。観光資源としての要素を当初から盛り込み、人口減少社会に適応した形を築いてきた。今後、復興の過程で商店街が中心となりながら、まちづくりがデザインされていくことになるだろう。人口減少と超高齢社会を織り込みながら、地域ごとの個性が発揮される分、その形は一様ではなく多様性を帯びている。

被災地ではどのように産業サイド・商業サイドがまちづくりを担っていくのか、そのプロセスは被災地だけでなく、全国の商店街にとっても大きな示唆を与えてくれることになるだろう。

(注) ㈱中小企業基盤整備機構「東日本大震災に関する中小企業支援策」(<http://www.smrj.go.jp/kikou/earthquake2011/>)を参照。

参考文献

新雅史 (2012) 『商店街はなぜ滅びるのか』 光文社

地域の核となり 宇和島真珠のブランド化を目指す



(有)土居真珠

代表取締役
土居 一徳

企業プロフィール

- 代表者 土居 一徳
- 創 業 2005年
- 資 本 金 300万円
- 従業者数 3人
- 事業内容 真珠の販売、真珠養殖体験ツアーの提供
- 所在地 愛媛県宇和島市三浦西5121-9
- 電話番号 0895 (29) 0011
- U R L <http://www.doi-pearl.co.jp>

冠婚葬祭やパーティーなどの場に欠かせないアクセサリ、真珠。近年、生産量日本一を誇るのは、愛媛県である。その原動力となった土居延徳さん、秀徳さん親子、そして3代目となる一徳さんは、半世紀以上にわたり、愛媛・宇和島の真珠産業を牽引し続けている。

宇和島真珠のパイオニア

複雑に入り組んだ入り江と、穏やかな水面。愛媛県西方に広がる宇和海は、その海洋条件から、真珠の養殖に最適とされる。

真珠というと御木本幸吉が養殖に成功した三重県の志摩半島というイメージが強い。しかし、その後真珠の養殖に適した海を求めて三重から多くの人が愛媛に渡ると地元・宇和島からも真珠の養殖に携わる人が出てきた。

その一人が、土居延徳さんであ

る。1950年代に独学で養殖業を開始。市や県の後押しも受けながら養殖技術を確立していった。やがて秀徳さんが事業を承継すると、作業場に店を併設して真珠の販売まで手がけるようになる。これに歩調を合わせるように、愛媛の真珠養殖も盛んになっていく。80年代には、生産量で常に全国上位に位置するようになった。

しかし、2000年代に入ると、長引く不況、安価な中国産真珠の輸入量の増加などに伴い、国産真珠の取引価格が下落。真珠養殖に携わる人たちにとって打撃となった。

3代目となる一徳さんが、東京水産大学（現・東京海洋大学）、真珠科学研究所を経て家業に入ったのは、厳しい状況が続く2001年のことである。最盛期に600以上あった宇和島の真珠養殖業者も半数近くに減少していた。このままでは、自社はおろか宇和島の

真珠産業そのものが立ち行かなくなる。

危機感を抱いた一徳さんが目を向けたのが、宇和島真珠のブランド化である。一般に浜揚げされた真珠は、宇和島の漁協で入札にかけられるが、その後は主に神戸などで加工されて全国のデパートや宝石店に並ぶ。長い流過程で宇和島の名前が消えてしまう。これでは、安価な輸入品の取引価格に引きずられやすくなる。

いまや宇和島の真珠生産量は日本一といっても過言ではない。一徳さんは、そんな宇和島真珠のブランド力を高めようと考えた。そうすれば、各地で販売される際にも相対的に高値で取引されるし、土産物としての観光客への訴求力も高まるはずだ。このため2005年に父が営む養殖業とは一線を画し、真珠の販売に特化した(有)土居真珠を設立した。

宇和島の思い出に 真珠の養殖体験を

一徳さんがまず取り組んだのが、真珠養殖体験ツアーの開催である。宇和島には夏場を中心に多くの観光客が訪れる。その思い出に真珠の養殖体験が残れば、宇和島と真珠とを強く印象づけられる。

一般に真珠は、母体となるアコヤ貝に、人工的に真珠の核となる貝殻の破片を挿入し、海中で1～2年かけて育て、核をくるむように真珠層を形成させていく。海に戻してからは自然の力に任せるしかないため、うまく真珠が育つのは半数にも満たない。

ツアーでは、こうした真珠ができるまでのプロセスを語りながら、貝に核を入れる作業と、貝から真珠を取り出す作業を体験してもらうようにした。自然の力を頼りに大きくなる真珠の成長ぶりは一徳さんにも予想がつかない。そんな話も相まって、貝を開けるまでのドキドキ感、そして美しい真珠を目にした瞬間の感動は、何物にも代え難いものになる。

体験ツアーの料金は、わずか1,000円。取り出した真珠を自らアクセサリーなどにして持ち帰る場合でも3,000円。作業には1時間半ほどかかるため、同社にほとんど利益は出ない。それでも宇和島と真珠が胸に刻まれ、それが

やがては宇和島産真珠のブランド形成につながる。そんな狙いで始めた体験ツアーには、いま年間1,000人以上が訪れる。

地域とともに 真珠の新たな用途を開発

宇和島真珠という地域名を冠したブランドの発信には、地域全体の協力が欠かせない。そのためには、真珠の養殖から加工、販売まで、1次・2次・3次のあらゆる産業が潤う必要がある。

そう考え、長年真珠を研究してきた一徳さんが着目したのが、コンキオリンという、真珠に含まれる17種類のアミノ酸からなるタンパク質だ。細胞の活性化のほか、老化を防止する抗酸化、保湿作用などが期待できるとされる。この成分を幅広く活用できるよう、真珠を取り出した後のアコヤ貝を砕いて粉末状にした「パールパウダー」を独自に開発した。

そのうえで市内の美容関係者と共同で、パールパウダーを原料にしたクレンジングジェルやフェイスパック、ローションなどを開発。2008年に「花真珠」シリーズとして発売を開始した。

花真珠の販売は、市内のホテルや土産物店などに協力を依頼し、広く取り扱ってもらうことにした。店側にとっても、特産の真珠を用いた化粧品は話題性に富むため、



真珠養殖体験ツアー

商材として魅力的だ。現在、花真珠を取り扱う店は、50店舗に上る。

一徳さんは、次なる手も打っている。花真珠を用いた美容術を宇和島市内のエステサロンと編み出したり、パールパウダーを食材に採り入れたメニューを飲食店・ホテルと考案したりと、それぞれ事業化を進めている。

一徳さんの地域を思う気持ちに追い風も吹く。廃棄物である貝殻を活用したパールパウダーは、地域を巻き込んだビジネスモデルも評価され、2011年に愛媛県資源循環優良モデル認定制度の「優良リサイクル製品」に認定された。こうした後押しも受け、同社の存在感は高まり、宇和島真珠のブランド化に向け、地域が一体となって大きく動き出した。

「養殖体験やエステ、食事など、宇和島に来れば一日中、真珠と過ごせるようにしたい」。そう語る一徳さんを核とする、宇和島真珠産業の挑戦の第2幕が、いま上がろうとしている。（鈴木 佑輔）

論語から 学ぶ リーダーシップ

第5回

他罰主義者にならない

都合の悪いことが起こるのは誰でも嫌なものです。その責任の所在を問われたときなど、自分のせいではないと思いたくありませんか。そんな弱い自分に対峙し、克服するのが今月の教えです。

白文（句読点・送り仮名のない原文）では、「君子求諸己小人求諸人」とわずか10文字ですが、その教えは深遠です。

「諸」は、身の周りのもろもろのことで、時系列でみると次のようにいえます。

過去：問題の原因

現在：怒りや悩み

将来：期待

問題が発生したとき、その原因は何であり、起因したのは誰の言動に因るのか。いま自分が感じている怒りや悩みは誰の言動のせいなのか。この先こうなって欲しいと願うことは誰に期待するのか。

これらのことをすぐに他人のせいにせずに、自分の心と言動に求めていく人物を目指すように、と

君子は諸を己に求む 小人は諸を人に求む

～衛霊公第十五より～

あなたの身近に発生した問題やトラブルは、自分に原因があるのではないかと省みることとで砥石とし、自分磨きに役立てましょう。他人や周りのせいにしても何ら改善しませんし、自分も成長できませんから。

いう教えです。

とはいえ、問題の責任を誰かのせいでできれば気が楽です。営業成績が悪いと営業担当のせいにし、事業が芳しくないと業界のせいにし、当社の発展は日本経済如何であると。少なくとも自己防衛は図れるように思えます。

ただ、これは一時的なものです。責任を押しつけられた方も同じ人間。あなたに対して自己防衛を始めます。業界や経済は、どんなに不満をぶちまけようとも決して改善されることはありません。

結果として状況は好転するどころか悪化し、必ず逃げられない重圧や苦しみとなってあなたにのしかかってきます。振り返ってみてください。自分に不都合なことを誰かのせいにし、誰かにすべてを期待して、うまくいったためしはあったでしょうか。

自分に頼る

身の周りで起こる不都合なことや将来への期待のすべてを自分で背負うことは、精神的な苦痛を伴うかもしれません。しかし、自己

研鑽けんさんになり、現状を改善する可能性を高くし、長期的には自分の心を落ち着かせてくれます。

自分の意志に基づくのですから手抜きせずに工夫し、努力していきます。よしんば手抜きしたとしても、人間は自分には甘いもの。「よく頑張った」と寛容に應對し、自己嫌悪に陥りません。

もちろん、独立独歩の精神で一切他人に頼るな、ということではありません。

経営者は、社員やお客さま、多くのステークホルダーに支えられています。大切なことは、自分がなすべきことまで、社員やお客さまなどのせいにして捨て置くことなく、自ら確実に実践していくことなのです。

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。



ジェームズ・ハーキン 著
花塚 恵 訳

ニッチ —新しい市場の生態系にどう適応するか—

東洋経済新報社 定価(本体1,800円+税)



様化に加え、さまざまな分野での技術の進歩、そしてITの普及により、従来はみつけるしかなかったニッチ市場を、自ら生み、育てられるようになったと主張する。

本書では、そんな一例として、ジェンザイムという創薬ベンチャーが紹介されている。これまで、製薬業界では、患者数の多い病気の薬を開発するのがセオリーであった。このため同じ病気を対象に、複数の企業が開発競争を繰り広げてきた。

同社は、あえてこれとは一線を画し、患者数が世界でも数千人という希少疾患に特化して、薬を研究している。その一つであるゴーシェ病の治療薬は、近年急速に進化している遺伝子組み換え技術を用いて開発。さらに、グローバル化の波に乗り、ITを駆使して世界中の患者に薬を届けることで、年間10億ドル以上を売り上げた。

このように、これまで市場として魅力がない、技術的制約により

対応できないと思われて切り捨てられてきた小さなニーズは少なくないはずだ。しかし、著者が指摘するような変化が重なり、そうした常識はもはや揺らいでいる。いち早くその鎖を断ち切った企業からニッチ市場への扉は開かれる。

同社はほんの一例であり、スーパーマーケット、アパレル、新聞、文房具、バイクといった多種多様な業界でセオリーを打破し、ニッチ市場を育てた企業が生まれている。本書は米国を舞台とするが、日本においても早晩こうした企業が出てくることは想像に難しくなく、その一社があなたの会社である可能性も十二分にあるのだ。

本書を一読し、ニーズがない、採算が合わないとして過去にお蔵入りした商品やサービスを、常識にとらわれない柔軟な発想で見直してみたいかがだろうか。いまなら新しいニッチ市場を拓けるかもしれない。

(鈴木 啓吾)

本書のタイトルである「ニッチ」を狙えといっても、何をいまさらと思われるかもしれない。もとよりニッチ市場は中小企業の主戦場であることに加え、企業間競争が激しくなるなか、ニッチ市場の多くがすでに埋め尽くされているように感じるからであろう。

しかし、米国で社会マーケットとして活躍する著者によれば、いまこの瞬間にも新たなニッチ市場は生まれているという。何より、消費者の価値観や嗜好の多

ライダーズウェア「チャップス」

BETTY-HEART 大阪府東大阪市長田東5-2-9
TEL 06 (4309) 0101 <http://www.betty-heart.com>



大型バイクをカッコ良く乗りこなす——。最近では、女性のなかにもそんな姿に憧れる方が増えているのかもしれませんが。今月は、大阪府東大阪で女性ライダー向けのバイクアクセサリーやファッションアイテムを企画・販売しているBETTY-HEARTのオリジナルチャップスを紹介します。

もともとカウボーイが脚を保護するために着用していたというチャップス。タイトなスタイルでシルエットが美しく、かつワイルドに見えることから、いまではライダーにも愛用されています。

同店オーナーの伊熊由江^{ゆきえ}さんは、ハーレーダビッドソンに乗った際、オイルタンクやマフラーの熱気で脚に低温やけどをした経験から、熱さを防ぐアイテムの一つとして、チャップスに目をつけました。しかし、お店に置かれていたのは男性向けの黒っぽいものばかり。同じように困っている女性もいるのではないかと、女性向けのチャップスをつくりました。

一般のチャップスは、ズボンの上からさらにもう一枚タイトなズボンを履くようなかたちになるため、履いたり脱いだりするのに手間がかかります。そこで伊熊さんは、左右それぞれ膝上から足首までをくるみ、ファスナーで取り付けるかたちにして、トイレなどでも着脱がスムーズにできるようにしました。カラーバリエーションが豊富で、バイクに合わせた着こなしができるのも、女性にとってはうれしい悩みといえるでしょう。

女性ライダーのために、女性ならではのアイデアから生まれた逸品。身にまえば気分上々、エンジン全開で走り出したくなるに違いありません。
(葛貫 怜)

編集後記

なでしこジャパンを率いる佐々木則夫監督の著書『なでしこ さあ、一緒に世界一になろう！』のなかに、こんなフレーズがあります。「成功の反対は失敗ではなく、『やらないこと』だ」。わたしが何より感心したのは、この本がワールドカップ出場の前に書かれていたということです。その強い信念があったからこそ世界一の偉業を成し遂げることができたのかと、膝を打つ思いがしました。

今月号の調査レポートを執筆しながら思い出したのが、佐々木監督のこの言葉です。経営資源の不足などを理由に、はじめから直接投資を敬遠してしまっている中小企業は少なくありません。企業が海外で成功するうえで真に必要なものは、信念をもち、「まずはやってみること」なのではないでしょうか。
(藤井)

調査月報

9月号予告

調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

海外市場開拓に中小企業はどのように取り組むべきか
—フランス現地調査の結果から—

新時代の創業

東京都港区 (株)アゲハ

「小さな羽ばたき」が生み出す変革