

調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.060

9



調査レポート

総合研究所 主席研究員 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

調査月報

中小企業の今とこれから

調査レポート……………4 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 —

* 総合研究所 主席研究員 丹下 英明

新時代の創業……………22 「小さな羽ばたき」が生み出す変革

* 東京都港区 (株)アゲハ



表紙写真：「日本の祭り」
岸和田だんじり祭（大阪府）

巻頭随想……………2 「至れり尽くせり」のチカラ

* 東京工芸大学芸術学部ゲーム学科 教授 岩谷 徹

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・衛生機材市場における新規参入のポイント

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20 ゆとり・癒やしを求める人々

* 中京大学国際教養学部 准教授 埴淵 知哉
大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長 岩井 紀子

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26 ネットワーク外部性

* 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 中小企業の景況は持ち直しの動きがみられる

東日本大震災と中小企業……………32 避難生活中の母親を明るく前向きに

* 秋田県秋田市 NPO 法人子育て応援 Seed

マーケティングに生きる心理学……………36 「演劇型マーケティング」による顧客コミュニティ創り

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37 地域づくりを通じた経営支援

* 鳥取県西部商工会産業支援センター 経営支援課係長 篠田 貴士

論点多彩……………38 女性起業家創出に必要な施策について

— 日米支援機関調査から —
* 京都学園大学経営学部 教授 大石 友子

経営最前線……………44 大豆の粉から豆腐をつくる建設会社

* 岡山県岡山市 (株)アサヒエンジニアリング

論語から学ぶリーダーシップ……………46 力足らざる者は、中道にして廃す 今女は画れり

* 安岡活学塾 専任講師 青柳 浩明

ブックレビュー……………47 ビジョナリー・マーケティング

今月の逸品／編集後記……………48

「至れり尽くせり」の チカラ



東京工芸大学芸術学部ゲーム学科
教授

岩谷 徹

いわたに とおる

1955年東京都生まれ。77年(株)ナムコ(現・(株)バンダイナムコゲームス)入社。80年、ビデオゲーム「パックマン」を制作。「食べる」をテーマに制作された同ゲームは、世界中で高い評価を受け、2005年には世界で最も成功した業務用ビデオゲーム機としてギネス世界記録に認定された。2007年より現職。日本デジタルゲーム学会理事、(株)バンダイナムコゲームス・フェローを兼務。著書に『パックマンのゲーム学入門』(エンターブレイン、2005年)などがある。



2006年に「知的財産推進計画2006」が発表され、経済産業省により「ゲーム産業戦略」が取りまとめられた。そのなかで、ゲーム・アニメーション・マンガ・映画などの知的財産をコンテンツ輸出する知財立国を目指そうと提言されている。

資源のないわが国は原料を輸入し、丁寧に加工して付加価値を付けて輸出し、稼いだ外貨で低自給率の食料とエネルギーを輸入する、工業立国として逞しく生きてきた。今後は知財立国と工業立国の両輪で国際競争を勝ち抜いていかなければならない。しかし、低コストな新興国製品との苦しい戦いを強いられ、景気上向きの実感も得られず元気のないイメージが定着してしまっているのが現状である。

数十年前には「匠の時代」と言われるほどに高品質な工業製品を世界に送り出し称賛を得ていたが、これはもはや時代遅れなのだろうか。答えはNOと考えている。

現在の波は、先進国では将来の不安からくる保守的消費傾向が見られ、新興国では新しいテレビや

車を購入する際には必要最低限の機能があれば十分として、低コスト製品を求める傾向となっている。これはその時の波に過ぎず、生活などが豊かになってくれば、人の心に訴求する「気配り価値」の高い製品がおのずと求められるはずで、心配する必要はない。何百年、何千年の長い時をかけて蓄積してきた日本人ならではの「至れり尽くせり」のノウハウを活かして思いやりの精神で丁寧にものづくりを行っていけば問題なく、次の波がくるまでの我慢比べである。

ゲームは機械と電気と著作物が融合した稀有なコンテンツ製品で、全世界で5兆円強の市場規模を有している。ゲームづくりのコツは人の気持ちを先読みするところにあって、嫌な気持ちにならないか、この場面で刺激を求めないか、どうしてよいか迷わないかと、思いやりを持ってつくっていく。この「至れり尽くせり」の設計思想は全世界に支持され、日本のゲームは世界をリードし続けている。

同じような設計思想は日本製品の随所に見られ、便意をもよおすように温水の出方を工夫した「便

意ボタン」付きのおしり洗浄機などもそうであり、ここまでやるのが日本のものづくりなのである。これは、自分より他人のことを考える「忘己利他」という言葉にあるように東洋的の思惟の影響が大きいのではないかと考えている。

いまや、遊び以外の用途にもゲームは拡張している。「ゲームの持っている興味を持続させるチカラ」を活用し、人に優しい親和性の高い医療機器、単純でつらい運動を楽しく行えるリハビリテーションマシン、知らず知らずのうちにいろいろと覚えてしまう教育ゲームソフトなど、さまざまな製品が研究開発されており、ゲームの可能性は幅広い。

国家としては、思いやり価値の高い工業製品や、人に感動を与えるゲームや遊び、そして、おもてなし精神豊かなサービスのノウハウなどを、世界の国々に戦略的に輸出する施策が求められる。しかし、私はものづくりの現場では、「ものをつくるということは人の心を知ることであり」という精神を常に忘れずにいて欲しいと強く願っている。



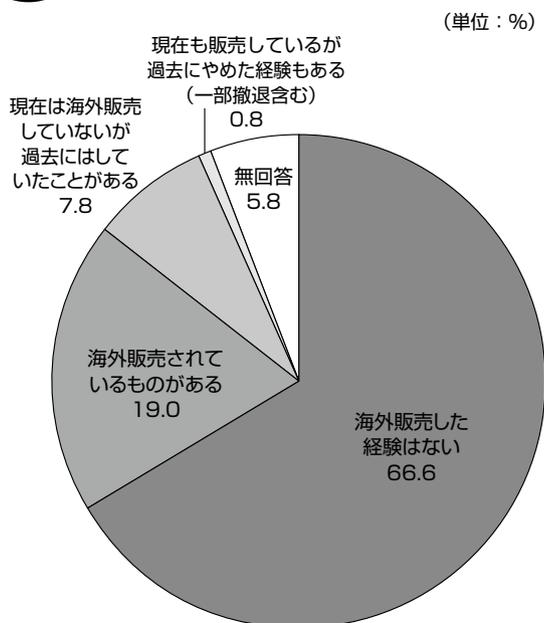
海外市場開拓に 中小企業はどのように取り組むべきか —フランス現地調査の結果から—

総合研究所 主席研究員 丹下 英明

近年、日本の消費財に対するニーズが海外で高まりつつある。政府によるさまざまな支援があって、海外市場開拓に取り組む中小企業は増加している。

そこで、本レポートでは、中小消費財メーカーに焦点を当てて、海外市場開拓の現状を概観する。そして、フランスで行った現地調査の結果を踏まえて、①フランス市場において日本製品はどのように位置づけられているのか、②フランス市場を開拓するためには、どのような戦略が有効なのか、という2点について、分析する^(注1)。

図-1 海外販売の有無



資料：中小企業総合研究機構「消費財中小企業の海外市場開拓に関するアンケート調査」(以下図-7まで同じ)
出所：大高聡(2013)「アンケート調査の主な集計結果」

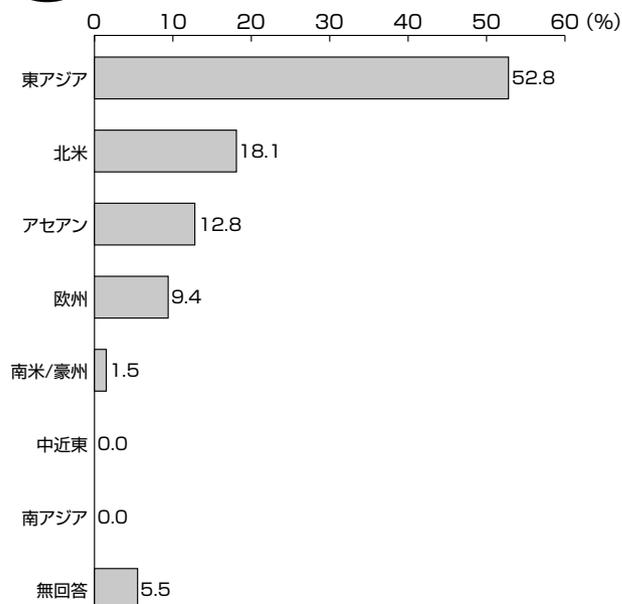
海外市場開拓の現状はどうか

中小企業の海外市場開拓への取り組みは、どのような状況なのだろうか。筆者が参加し、中小企業総合研究機構が実施した「消費財中小企業の海外市場開拓に関するアンケート調査」の結果から、その状況をみてみよう^(注2)。

現在、海外販売を行っている中小消費財メーカーの割合は、19.8%となっている(図-1)。現在は販売していないが、過去にしていた企業(7.8%)を含めると、約3割の企業で海外販売経験があるとしている。

現在、海外販売を行っていると回答した企業470社について、販売地域をみると、東アジアが52.8%と圧倒的に多い(図-2)。次いで、北米(18.1%)、アセアン(12.8%)、欧州(9.4%)となっている。

図-2 最も主要な海外販売先地域



(注) 図-1で「海外販売されているものがある」と回答した470社について集計。

海外ではどのようなルートで販売しているのだろうか。「消費者に自社で直接販売している」と回答した企業の割合は15.3%と低く、「事業者を通じて販売している」との回答割合が72.1%と高い。

「事業者を通じて販売している」と回答した企業に対してその相手先を聞いたところ、「地元の卸売業者／ブローカー」(40.1%)、「地元の小売業者」(25.1%)、「日系の卸売業者／ブローカー」(16.5%)の順になっており、地元の業者を通じて販売しているケースが多いことがわかる(図-3)。

海外販売に取り組んだきっかけとしては、「取引先・知人から勧められた／要請された」(37.7%)、「海外から直接引き合いがあった」(34.7%)、「以前から海外販売の構想・計画があってそれを実行に移した」(23.2%)、「見本市・展示会等に出た」(21.5%)などの順になっている(図-4)。自ら積極的に海外市場開拓に取り組んだというよりは、どちらかというと受動的に取り組んだ様子がみられる。

図-3 海外現地での販売先事業者

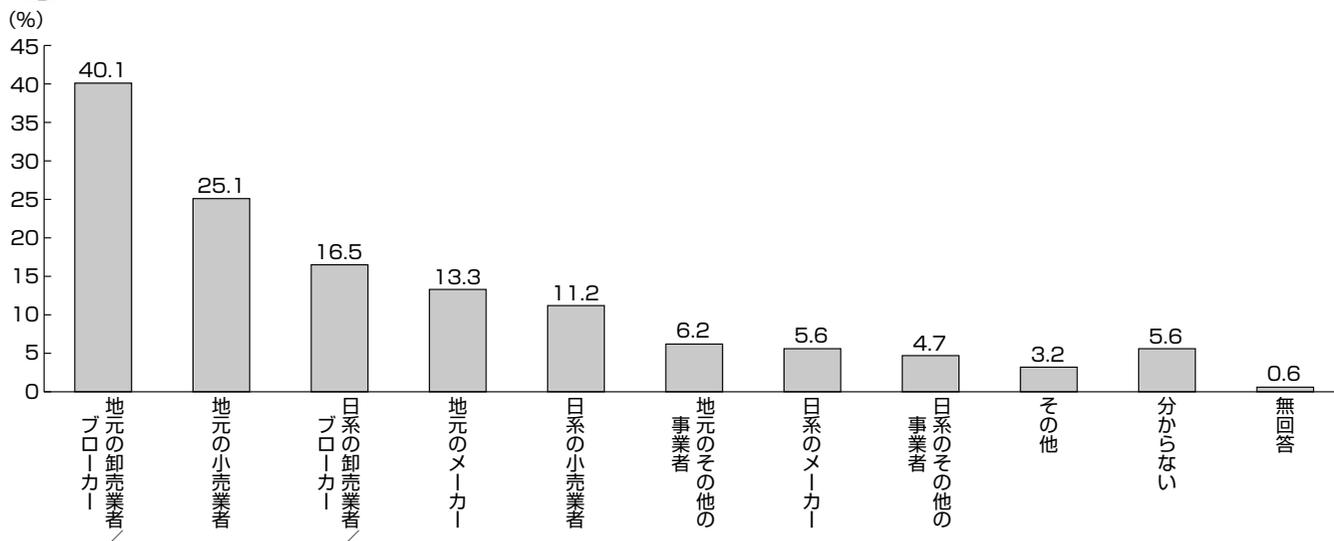
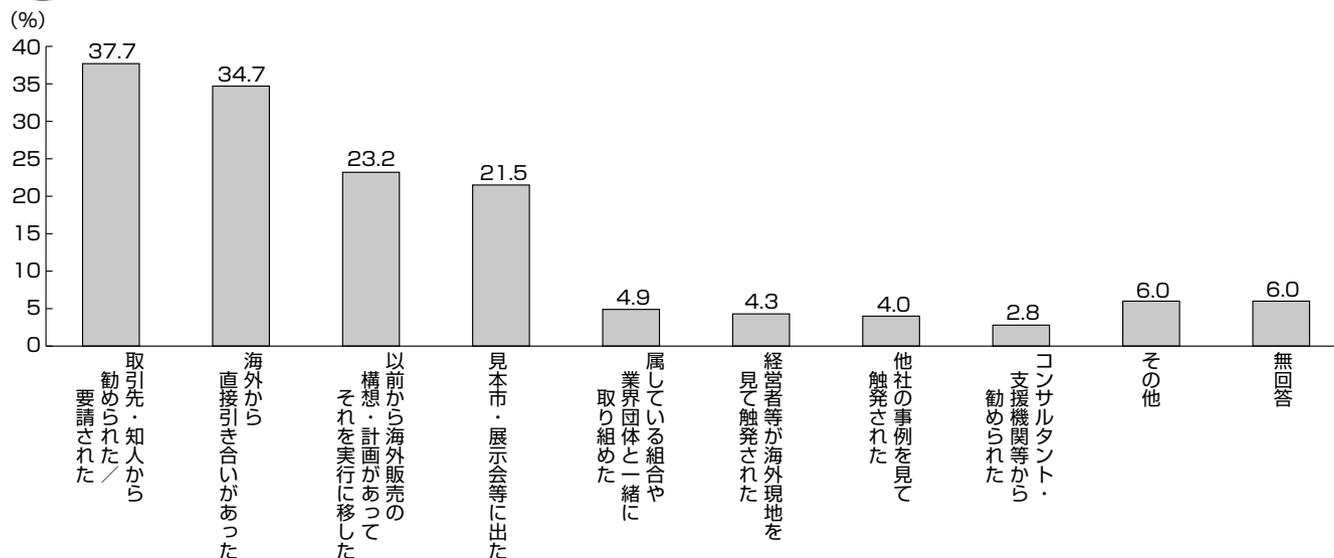


図-4 海外販売に取り組んだきっかけ

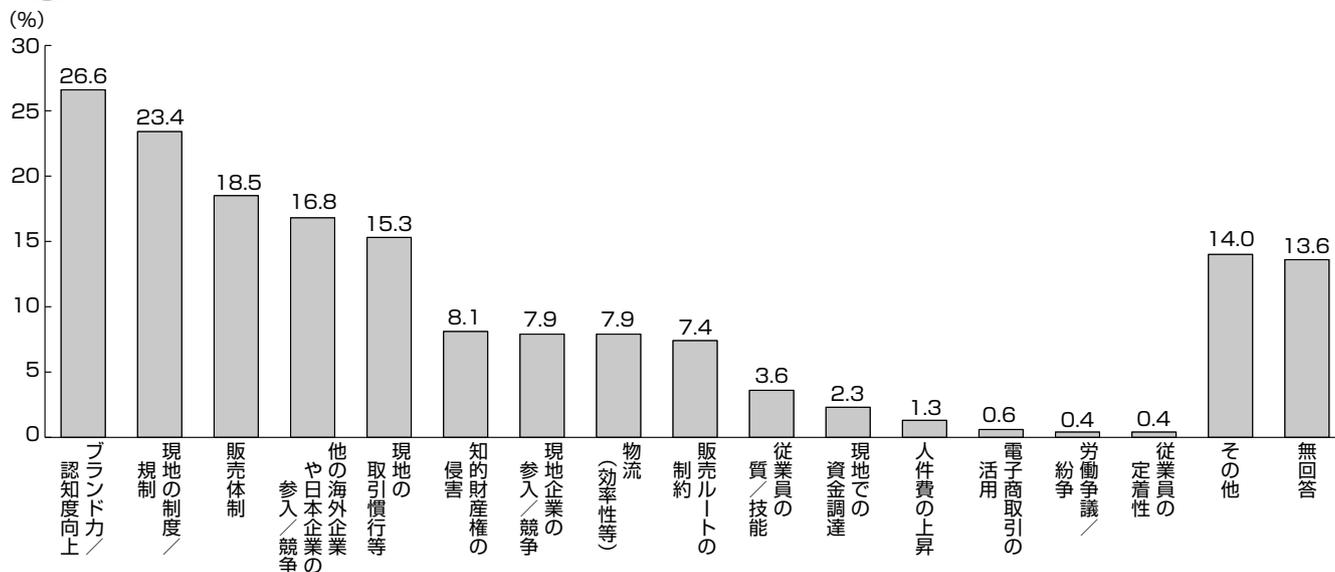


海外販売において、中小消費財メーカーはさまざまな課題に直面している。「ブランド力／認知度向上」(26.6%)、「現地の制度／規制」(23.4%)、「販売体制」(18.5%)、「他の海外企業や日本企業の参入／競争」(16.8%)、「現地の取引慣行等」(15.3%)の順となっており、販売面や現地の制度・規制への対応が多いことがわかる(図-5)。

海外市場開拓の成果とその要因

海外市場開拓に取り組む中小消費財メーカーは、その成果をどのように評価しているのだろうか。図-6をみると、「当初の予定を上回る」(17.9%)、「当

図-5 海外販売先現地での現在の課題



初の予定にほぼ近い」(35.1%)を合わせると、半数以上の企業が成果をあげている。その一方で、「当初の予定を下回る」とする回答が37.9%となっており、想定どおりの成果をあげられていない企業も多い。

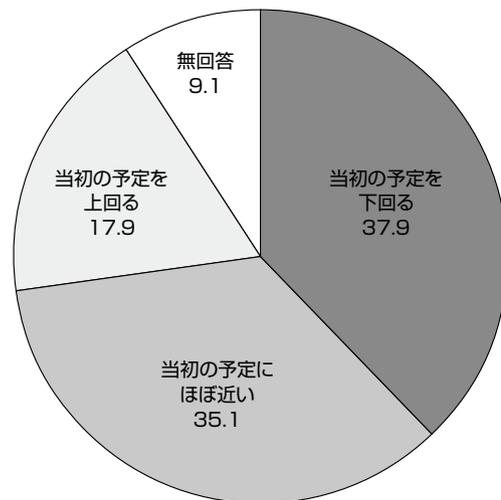
海外販売で成果をあげている要因、あるいはあげていない要因はどのようなものだろうか。図-7は、海外販売の成果ごとに、そうした成果をもたらした要因をまとめたものである。これをみると、海外販売の成果が「当初の予定を上回る」「当初の予定にほぼ近い」企業では6割近くが「製品の仕様／機能」を要因にあげている。海外市場で製品の仕様・機能が評価されたことが、海外販売の成果につながっていることがわかる。

「国／地域の選び方」「狙った顧客層」を成果が得られた要因としてあげる企業も多い。販売国や顧客層など、自社のターゲットをしっかりと決め、ターゲットに合わせたマーケティングを行ったことが、成果につながっているのだろう。

一方、海外販売の成果が「当初の予定を下回る」企業をみると、「製品の仕様／機能」を要因にあげる

図-6 海外販売の成果に対する評価

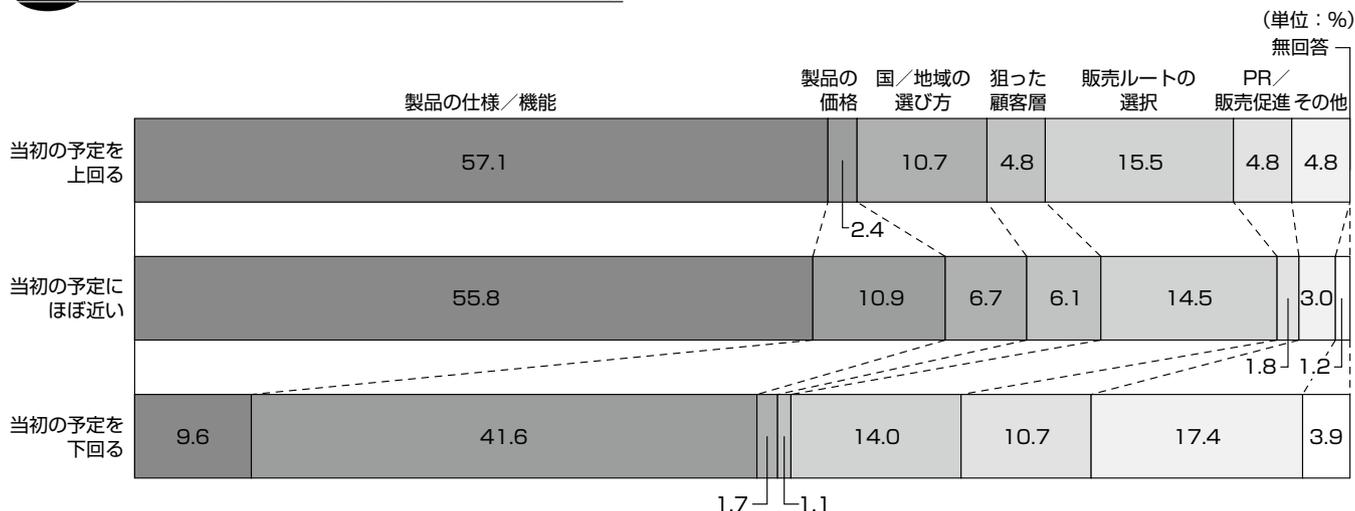
(単位：%)



企業は9.6%と少なく、「製品の価格」が41.6%で最も多い。製品の仕様・機能については、自信を持って海外市場に投入したものの、現地市場が求める価格と合わなかった。そのことが、成果をあげられなかった一番の要因と考えていることがわかる。

「販売ルートの選択」はどの成果の企業も一定の割

図-7 海外販売成果評価の理由（成果に対する評価別）



合で要因として挙げている。自社製品にあった販売ルートを選択できるかどうかで、海外販売の成果が変わってしまうといえよう。

現地流通業者の意向把握が 海外市場開拓の重要なカギに

以上、アンケート結果をもとに、中小企業の海外市場開拓の状況を概観した。この結果から次のことがわかる。

第1に、海外販売に取り組む中小消費財メーカーは、販売面で課題を抱えている企業が多い。そして、海外販売の成果が当初の予定を上回るかどうかは、製品の仕様・機能や価格、販売チャネルなどマーケティング戦略に左右されている。

第2に、海外で直接販売するよりも、事業者経由で販売する中小消費財メーカーが多い。特に、現地の卸売業者やブローカー、小売業者を通じて販売している。このことは、現地での販売がそうした流通業者の意向に影響されることを意味する。海外市場開拓を目指す中小企業は、流通業者の考えをしっかりと把握しておく必要があるだろう。

こうした点を踏まえて、筆者は、フランスにおいて、日本製品を扱う流通業者や、日本製品の流通を支援する企業へのインタビュー調査を行った（実施要項参照）。

以下では、フランス市場を取り上げて、中小消費財メーカーの海外市場開拓戦略について考えてみたい。特に、現地の流通サイドからみた日本企業のマーケティング戦略を分析する。具体的には、①フランス市場では日本製品がどのように位置づけられているのか、②フランス市場を開拓するためには、どのようなマーケティング戦略がよいのか、という2点について、みていこう。

フランス市場における 日本製品の位置づけ

「Made in Japan」だけでは売りにはならない

フランス現地のバイヤーは、「Made in Japan」であることを高く評価して、日本製品を仕入れているわけではない。製品デザインをはじめ、「消費者のニーズに合った製品かどうか」を重視する傾向がみられた。A社は、「当社では、『日本の伝統』に興味がある

「フランス現地でのインタビュー調査」実施要項

調査期間：2012年10月17日（水）～23日（火）

調査対象：現地の小売業者5社、卸売業者1社、デザイン業者1社、現地コンサルティング業者1社の計8社
上記以外にもSIAL（パリ国際食品見本市）にて出展業者にインタビューを実施

主なインタビュー対象先の概要

	業 態	概 要
A社	地場老舗百貨店	高級品を主に扱う
B社	地場百貨店	高級品を主に扱う
C社	地場デザイン業者	フランス内外の様々な企業の製品・ブランドデザインを担当
D社	日系食品卸売	日本食材の小売卸売、パリに直営店舗も構える
E社	地場小売	紙製の文具、小物、装飾の専門店
F社	日系食品卸売	日本食材をEUなどに販売
G社	日系コンサルティング	フランスで日本企業の海外進出を支援

のではなく、『デザイン』に興味がある。すなわち、日本製だから買っているのではなく、その商品のデザインを買っている」と述べている。

この点については、製品を売り込む側である中小企業サイドへのインタビュー調査からも明らかとなっている。日本政策金融公庫総合研究所（2011）は、欧米市場開拓に成功した中小企業15社の事例を分析し、「欧米市場では、『Made in Japan』に頼るだけでなく、『個々の商品の独自性やストーリー』を強く打ち出し、それを伝えることが重要」としている^(注3)。今回、現地のバイヤーからも同様の意見が出たことは、中小企業がフランス市場を開拓するためには、現地ニーズに合わせた製品デザインなど、Made in Japanに頼らないマーケティング戦略が必要なことを示している。

では、現地のバイヤーは、なぜ製品のデザインを特に重視しているのだろうか。現地調査から二つの要因が指摘できる。

第1に、フランスでは、デザインに対する消費者のニーズが強い点である。A社は、「当社の顧客は、

美しいものに興味がある。また、シンボリックなデザインを好み、誰が商品をデザインしたのかに興味を持つ顧客が多い」と述べている。この言葉が示すように、現地消費者は、デザインに対するニーズが強い。そうした現地消費者のニーズにこたえるために、現地のバイヤーは製品のデザインを重視している。

フランスの流通業者にとっては、現地消費者だけでなく、フランスにやってくる観光客も重要な顧客である。2011年にフランスを訪れた外国人観光客は7,950万人にのぼる^(注4)。「観光客の多くは、『フランスらしさ』を求めてやってくる」（B社）のであって、Made in Japanを求めているわけではない。観光客のニーズにこたえるためにも、フランスらしさを表すようなデザインが重要となる。

第2に、デザインにより利益増加を目指そうとするフランス企業の戦略が挙げられる。地道なコスト低減による付加価値向上を得意とする日本企業とは異なり、フランスの企業は、デザインによる付加価値向上を目指す傾向が現地調査ではみられた。フ

ランスの企業は、これまで多くのブランドを生み出すなど、デザイン・ブランド力を強みとしているためである。

なお、こうした状況は、アジア市場とは異なっている。アジア市場では、日本と同じ製品をあえて投入し、Made in Japanであることをアピールするプロモーション戦略が有効とされる^(注5)。アジア市場では、日本製に対する信頼や憧れが存在する。そのため、そうした戦略が有効となっている。こうした点を踏まえると、中小企業が海外市場を開拓するためには、ターゲット市場に応じてマーケティング戦略を変えることが必要といえよう。

日本製品の良さは消費者には伝わっていない

日本製品のなかには、その良さが現地の消費者に十分に伝わっていないものが存在する。現地調査において、典型例として挙げられたのが漆器である。「伝統的な漆器とプラスチック製漆器の違いがフランスの消費者には分からない」(C社)との言葉が示すように、天然木材を削り、漆を何重にも塗る伝統的な漆器と、合成樹脂の素材に漆の質感を再現したウレタンを塗装することで、低価格を実現した漆器の違いは、フランスの消費者にはわかりにくいという。

こうした傾向は、伝統工芸品のような製品で特に顕著となる。「歴史に重点を置いた文化的な製品は、特に難しい」(C社)というように、歴史のある製品に対する価値認識には、供給する側の日本企業と、仕入側であるフランス企業の間で大きな隔りがある。「歴史がある」「手間がかかっている」といった日本では認識されている伝統工芸品の特徴が海外では伝わりにくい。「日本では伝統のある技術として認められていることも、海外では全く認知されておらず、ゼロからの出発になることを覚悟しなければならない」^(注6)のであり、伝統工芸品を投入する場

合は特に、現地のバイヤーや消費者への説明に工夫を要するだろう。

伝統工芸品だけでなく、通常の製品でも日本製品の良さは必ずしも消費者には伝わっていない。例えば、食材に関しては、「日本製食材と他のアジア製食材との区別がつかない消費者は多い」(D社)という。日本製食材にこだわる消費者も一部存在するが、多くの消費者は、必ずしも日本製にこだわっているわけではない。EUと韓国はFTAを締結しており関税がかからないこともあって、韓国製カップラーメンは日本製の3分の1程度の価格で販売されているという。ボリュームゾーンに位置づけられるような日本製品は、価格面で優位に立つアジア製品との競争にさらされているというのが現状である。

フランス市場開拓に向けたマーケティング戦略

では、中小消費財メーカーがフランス市場を開拓するためには、どのような戦略が有効だろうか。マーケティング・ミックスの視点から見てみよう。

製品

日本流にこだわりすぎない

前述のとおり、現地のバイヤーは、Made in Japanであるかどうかはそれほど重視していない。あくまでも自らが求めるデザインの製品を買い付けているだけであり、自社の店舗コンセプトに合った製品がたまたま日本製であったというだけである。そのため、フランス市場開拓を実現するためには、これまでの日本流にこだわらずに、現地で求められているデザインを実現する必要があるだろう。

そうした方法を実践し、成功したのが及源鋳造(株)(岩手県奥州市)だ。同社は、南部鉄瓶のティーポットをフランスなどに輸出している。製品は、海外用

に新たに企画・製作したものであり、国内向けに比べてかなり大きくしたり、従来の南部鉄瓶のイメージを覆すピンクやペパーミントグリーンなどの色をつけている。同社では当初、日本で売られている鉄瓶・急須をそのまま提案していたが、現社長が海外を担当するようになってからは、お客様の評価を聞いて、そうしたものづくりに反映するようになったという^(注7)。

欧米市場開拓に成功した中小企業は、日本で売っている製品をそのまま市場投入しているケースが多いとされる^(注8)。だが、今回の現地調査結果をみると、日本と同じ製品をそのまま市場投入する戦略が必ずしも成功するわけではない。もちろん日本市場に投入する製品そのままでフランス市場で売れるケースもあるだろうが、あくまでも現地のバイヤーがその製品、特にデザインを気に入るかどうかに左右される。

実際、フランス現地調査で感じたのは、現地バイヤーのデザインに対するこだわりの強さである。フランス市場開拓を目指す中小企業は、現地流通業者の意見を取り入れるなど、現地でどのようなデザインが求められているかを事前にしっかりとリサーチしたうえで、現地向けに製品を改良すべきかどうか検討することが必要だろう。

現地での販売価格を意識して製品開発を行う

現地で求められるデザインを採用しても、価格が高すぎればやはり売れない。「日本企業は、現地での販売価格がどの程度になるかを十分に意識していない」と現地の流通業者は指摘する。現地に小売店も構える日系食品卸売を営むD社は、「食材に関して、フランスでの販売価格は、日本の約3倍になる。フランス市場開拓を目指す中小企業は、そのことを念頭に置いて製品開発をしてほしい」と話す。品目にもよるが、フランスでの小売価格は、日本の小売価

格の約2.5～3倍程度になるとされる^(注9)。関税や運賃、現地流通業者のマージン、高い消費税率がその要因である。

したがって、フランス市場開拓を目指す中小企業は、そうしたことを意識したうえで、製品開発を行うことが重要である。いいかえれば、「その価格でも買ってもらえるのか」の視点を持つことが必要だ。いくらよい製品でも、価格面からバイヤーが顧客に提供できないと判断すれば、取り扱ってもらえないのである。

価格

競争志向で価格を設定する

日本企業が最初に海外販売をする際には、まず、手元にある商品ラインナップの中から海外市場に投入できる製品を探そうと考えるだろう。だが、そうした方法だと、すでに確定している製造コストにマージンを加えて卸売価格を設定するため、どうしてもコスト志向の価格設定になる。その場合、現地での販売価格は高くなってしまふ。紙・文具を販売する地場小売店のE社は、「日本製品の難しいところは、高価格であること。輸送費や関税などいろいろプラスされるので高くなる」としている。

前述のとおりフランス市場を開拓するためには、現地で受け入れられる価格設定が重要である。そのためには、コスト志向の価格設定ではなく、競合製品の価格を把握し、そこから自社の卸売価格の上限を算定する「競争志向の価格設定」が必要だ。

もちろん、現状の製品形態のままでは、そうして算定した卸売価格の上限を上回ってしまうこともあるだろう。市場で受け入れられない価格となってしまう場合は、製品の形態を見直すといった工夫も必要となる。

マスキングテープ「mt」を販売するカモ井加工紙(株)(岡山県倉敷市)は、市場価格の値ごろ感に近づける

表-1 日系流通業者活用に関するコメント

	内 容
F社	現地販売には、流通の要素が非常に重要であり、その事情を踏まえて戦略を立てていかなければ売れない。われわれ流通企業は、現地でのノウハウやコネクション等を持ち、日本製品のヨーロッパ市場開拓に力が発揮できると考えている。
D社	当社は頻繁に日本に赴き、日本の地域産品で興味深い商品を目利きし、フランス市場で導入している。

資料：著者作成（以下同じ）

ように、輸出用の「mt」の巻きを少なくして（製品1個当たりのメートル数を減らして）単価を下げたり、輸送費が少なくできるよう工夫しているという^(注10)。こうした工夫を行うことで、少しでも現地市場で受け入れられる価格に近づけるとよい。日本のものをそのまま持ち込む場合も、「その価格で本当に売れるのか」をよく考えたうえで、価格設定を行う必要があるだろう。

流通コストを事前に把握しておく

「競争志向の価格設定」をするためには、競合製品の価格調査はもちろん、関税や輸送費、現地流通業者のマージンといった流通コストをあらかじめ把握しておくことが必要となる。現地での小売価格から、そうしたコストを差し引いたものが、卸売価格の上限となるからだ。

実際、現地流通業者のマージンは高い。例えば、現地ディストリビューターを介する場合は、30～40%前後のマージンが輸入原価に上乗せされる。現地小売業者は、現地ディストリビューターからの仕入価格に対して、140～150%のマージンを上乗せし、それに付加価値税（19.6%）をかけて小売価格を設定するという^(注11)。このように、現地消費者の手元に商品が届くまでに多くの流通コストがかかる。こうした点を念頭に置いたうえで、卸売価格や流通形態を決めることが重要である。

流 通

現地の流通を把握し最適な業者を選択する

フランス市場で製品を流通させる形態としては、①自社販売、②在庫を持って営業・卸売販売をするディストリビューター経由、③在庫を持たない代理店経由、④営業と受注代行を行う代理人であるレップオフィス経由、⑤小売店への直卸売、の五つの形態がある^(注12)。それぞれの形態によってマージンや営業方法に違いがあるため、自社の製品や、販売に対する考え方によって、最適な流通業者を選択することが必要だ。

なお、現地小売業者のなかには、輸入手続きに関する知識がないことなどから、直接取引は難しいとする企業がみられた。A社は、取引では、エージェントを経由しており、直接取引は難しいという。その理由は、①A社に輸入手続きを担当するセクションがないこと、②少量品が中心であること、③航空便を使うと輸送費が高いこと、などである。こうした企業と取引するためには、必然的に海外の流通業者を活用することになる。

日系流通業者を活用する

製品カテゴリーによっては、現地市場開拓に積極的に取り組む日系の流通業者も存在する。そうした企業は、表-1が示すように、現地とのコネクション

表-2 展示会活用に関するコメント

	内 容
A社	仕入れ商品は、メゾン・エ・オブジェ（見本市）や、インターネットなどで探す。
G社	ヨーロッパで消費財販売を目指すには、見本市出展以外の方法で売り先を見つけるのはなかなか難しい。バイヤーの買い付けサイクルも見本市に合わせており、それ以外のタイミングで売り込むのは難しい。

表-3 展示会出展前と出展後に取り組むべき活動

出展前	出展後
<ul style="list-style-type: none"> ・前年までに展示会を視察し、戦略を立てる ・展示会情報の入手（どの展示会が自社にマッチしているか） ・現地情報の入手（現地のニーズなど） ・現地エージェントとの連携によるバイヤーへの働きかけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会接触先へのフォロー

を有し、新たな取扱製品を常に探している。言葉の問題もないことから、現地資本の流通業者だけでなく、そうした企業と組むことも一案であろう。

プロモーション

展示会を有効に活用する

フランス市場開拓のプロモーションで有効なのが、展示会への出展である。表-2のコメントが示すように、ヨーロッパでは、展示会で仕入れ商品を探すバイヤーが多いとされる。フランス市場を開拓するためには、展示会出展は有効といえるだろう。

しかしながら、ただ出展するだけでは、失敗に終わる可能性が高いという。展示会の活用方法をしっかりと考えることが必要であり、うまく売上に結び付けるためには、展示会期間中よりも、むしろ出展前と出展後の活動が重要となる。日本企業の海外進出を支援するG社は、「日本企業では、見本市出展→フォロー→商談のパターンが多いようだが、こちらでは出展前の市場調査やバイヤーとの事前コンタク

トの過程が入り、その結果を踏まえて展示会本番が行われる。そのため、見本市の前に製品サンプルを現地に送って市場調査を行い、見込みのありそうな製品をあらかじめ選択するといった対策が望まれる」としている。

現地調査をもとに、展示会出展前と出展後に取り組むべき活動をまとめると表-3のとおりである。特に、展示会出展前に時間をかけて入念な準備を行うことが、展示会出展を実りあるものにする。

日本製品の価値をわかりやすく伝える

前述のとおり、日本製品のなかには、その良さが現地の消費者に十分に伝わっていないものが存在する。特に、伝統工芸品は、その価値を理解してもらうのがなかなか難しい。

そうしたなか、現地調査では、製品の背景となる産地の歴史や概要などの「地域性」を消費者に説明することで、その価値を理解してもらおうとしている小売業者がみられた。そうした「地域性」のような独

表-4 フランス市場における日本製品の位置づけと開拓に向けたマーケティング戦略

フランス市場における日本製品の位置づけ	
「Made in Japan」だけでは売りにならない 日本製品の良さは消費者には伝わっていない	

↓

フランス市場に向けたマーケティング戦略	
製品	日本流にこだわらず、現地で求められるデザインを実現する 現地での販売価格を意識して製品開発を行う
価格	コスト志向ではなく、競争志向で価格を設定する 流通コストを事前に把握しておく
流通	現地流通業者の仕組みを把握したうえで、最適な流通業者を選択する フランス市場開拓に取り組む日系流通業者を活用する
プロモーション	展示会を有効に活用する 日本製品の価格を理解してもらうための取り組みを行う

自性やストーリーを打ち出すことも、製品の価値を理解してもらうためには重要な取り組みである^(注13)。

E社は越前和紙を販売する際、越前和紙が1,000年以上の歴史を有することや、人間国宝が存在することなどを顧客に紹介することもあるという。ただし、このケースの場合、E社経営者が日本に極めて精通していることが、こうしたプロモーションの採用を可能にしている。多くのケースでは、現地の販売員が日本に精通していることは少ない。流通業者が消費者に説明しやすいストーリーをつくり、それをわかりやすく現地の流通業者に伝える必要があるだろう。

おわりに

以上、本レポートでは、①フランス市場で日本製品がどのように位置づけられているのか、②フランス市場を開拓するためには、どのようなマーケ

ティング戦略がよいのか、という2点について、フランス現地調査の結果をもとに分析を行った。その結果をまとめると、表-4のとおりである。

本レポートでは、先行研究にみるような中小企業側の視点だけでなく、現地流通サイドの視点からも分析を行うことで、中小企業のフランス市場開拓戦略をより立体的に分析した。

最後に、マーケティング戦略に関わらず、中小企業がフランス市場を開拓するうえで留意すべき点について、フランス現地調査をもとに述べたい。

第1に、「日本企業は意思決定が遅い」とする不満の声が多く聞かれた。韓国など他のアジア企業と比べても、そのスピードは遅いと考えているようだ。中小企業がフランス市場を開拓するためには、意思決定を迅速に行えるよう、現地で交渉に当たる人材に強い権限を与えるか、経営者などの権限を持つ人材が交渉に直接乗り出すことが必要だろう。

第2に、フランス企業は、デザイン志向が強いことを意識する必要がある。この場合のデザインには、

表-5 フランス企業のデザイン志向に関するコメント

	内 容
C社	当社がコンピューター・ハードディスクのデザインを手掛けた際には、①製品をつかむ部分だけを赤色のデザインにする、②中のメカが見えるようにパッケージを透明なものにする、といった工夫を行った。この製品は、ほかの製品に比べると15%ほど高いが、最終的には10万ユニットを出荷するヒットにつながった。

製品のデザインだけでなく、自社店舗のデザイン・コンセプトなども含む。フランス企業の仕入基準は、あくまでも「自社のイメージするデザインや自社店舗のコンセプトにあった製品」である。

現地調査を通じて感じたのは、日本企業とフランス企業との間には、思想の違いが存在する点だ。日本企業は、コスト低減により付加価値を増やすことを考える傾向があるが、フランスの企業は、デザインやブランドによって販売価格を上げることで付加価値を高めようと考えている。表-5に示した事例がそうしたフランス企業の考えを示している。

日本企業がフランス市場を開拓するうえでは、こうした思想の違いを頭に入れておく必要があるだろう。これまでの強みである「現場力」「技術力」をベースに、「デザイン力」「ブランド」を付加しようとする発想が求められているといえよう。

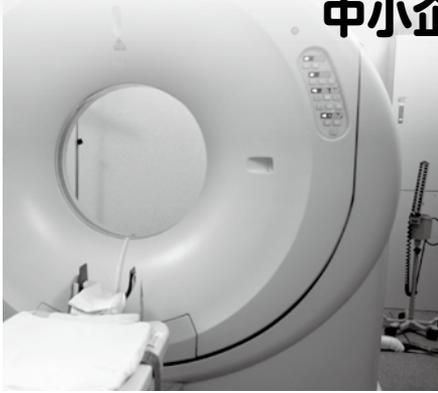
- (注1) 本レポートは、筆者が参加した研究プロジェクト「『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心に～』ワーキング検討会」(中小企業総合研究機構主催)での成果を活用したものである。本レポートのうち、前半のアンケート調査結果を分析した記述は、大高(2013)を参照して執筆した。後半のフランス現地調査結果を分析した記述は、丹下(2013)を加筆修正している。なお、検討会の成果全般については、中小企業総合研究機構(2013)『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心に～』を参照。
- (注2) アンケート調査は、①東京商工リサーチデータベース収録の全国の中小法人企業(製造業)からサンプリングした10,000社、②地域産業資源活用事業計画認定企業668社(2011年10月時点)の計10,668社に

対して実施。①から、鉄鋼業など大半が素材や機械部品製造に属すると考えられる業種の企業と、東日本大震災被災地域に所在する企業は除外した。調査票の送付・回収とも郵送で行い、有効発送数10,605社、回収数2,372社、回収率は22.4%である。アンケート結果の詳細な分析については、大高(2013)を参照。

- (注3) 日本政策金融公庫総合研究所(2011) pp.89-101
 (注4) UNWTO(2012) p.6
 (注5) 丹下(2012a) pp.138-143
 (注6) JETRO(2012) p.15
 (注7) 日本政策金融公庫総合研究所(2011) pp.17-21
 (注8) 日本政策金融公庫総合研究所(2011) pp.92-93
 (注9) JETRO(2012) p.32
 (注10) ジェトロ・パリ事務所(2011) p.56
 (注11) JETRO(2012) pp.30-33
 (注12) JETRO(2012) pp.10-15
 (注13) 丹下(2012b)

参考文献

- UNWTO(2012)『UNWTO Tourism Highlights, 2012 Edition』
 大高聡(2013)「アンケート調査の主な集計結果」中小企業総合研究機構『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心に～』
 JETRO(2012)『フランス向け雑貨輸出入入門(実践編)』ジェトロ・パリ事務所(2011)『フランスで日本を売り込めー見本市で販路開拓した中小企業11社に聞くー』ジェトロ
 丹下英明(2012a)「新興国市場を開拓する中小企業のマーケティング戦略ー中国アジア市場を開拓する消費財メーカーを中心にー」日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集31』同友館
 丹下英明(2012b)「地域資源を用いた中小企業の海外販路開拓戦略ー欧米市場開拓時のマーケティング戦略を中心にー」日本経営診断学会全国大会第45回全国大会統一論題報告
 丹下英明(2013)「フランス現地調査から見た日本企業製品の現状・課題と市場開拓に向けた戦略」中小企業総合研究機構『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心に～』
 日本政策金融公庫総合研究所(2011)「中小企業の海外販路開拓とブランド構築」『日本公庫総研レポート』No.2011-2



医療・健康・衛生機材市場における 新規参入のポイント

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

連載第2回でみたとおり、医療・健康・衛生機材市場にはそれぞれ独特の参入障壁が存在する。ただし、最も障壁が高い医療機器市場においても、すでに多くの中小企業が活躍し、当該市場の発展を支えているのも事実である。

そこで今回は、多くの参入成功事例企業を観察した結果から、成功事例はどのようなタイプに分かれるか、成功の基盤となった要素は何か、また、参入を後押しした有効な方策は何かなどについて、その実態を抽出・整理する。それを踏まえた本連載のむすびとして、中小企業による新規参入のポイントについて述べることにする^(注)。

医療機器市場等をめぐる参入障壁

医療・健康・衛生機材市場、特に医療機器は今後有望ながらも、人体に関わるため高い品質と精度が求められるうえ、業許可・認証等のための膨大な手間とコストの負担、長期の研究開発期間を乗り切るための資金負担、知的財産の管理事務などもあり、中小企業にとってはかなりハードルが高い。

また、独特な業界慣行を前提とした販路開拓は、

新参者には相当に難しく、容易にユーザーまでたどり着けないのが実情である。

一方、部品・部材供給ビジネスであれば、薬事法適用対象外だが、高度な加工技術や品質管理を要することに変わりはない。販路についても、直接ユーザーを開拓する必要はないが、完成品メーカーの目に留まらなければならず、医療業界との接点づくりを含めた情報収集は欠かせない。

このように高い参入障壁が存在するが、当該市場では、すでに多くの中小企業が活躍している事実が

ある。そこで本稿では、参入成功事例企業の経緯を細かく分析し、新規参入のポイントを挙げる。

参入成功事例の類型化

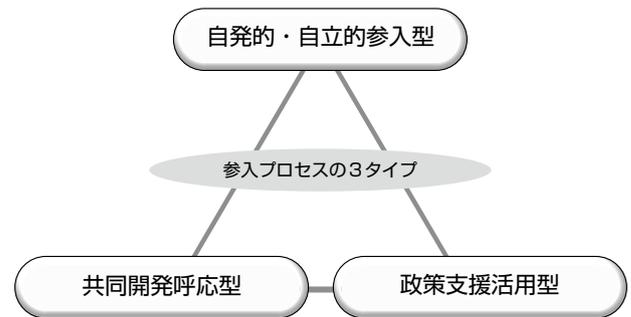
現に医療・健康・衛生機材産業において活躍している企業の参入プロセスを類例化すると、大きく三つの形態を抽出することができる（図-1）。

「自発的・自立的参入型」「共同開発呼応型」「政策支援活用型」の3タイプであり、中でも目立つのは、「共同開発呼応型」である。例えば、チタン合金の切削加工能力を持つ中小企業が大手発注元の誘いで共同研究開発を始めた例や、独自の自主開発製品が大企業のオファーを呼び込んだ例がある。大手企業といえども、医療・健康・衛生機材産業に要する高度な技術や基盤をすべて自前で用意するのは効率的でない。そうした技術や基盤をもつ中小企業を探し、パートナーに誘うケースが多く観察される。中小企業としては、業許可・認証等の取得や販路開拓など苦手な分野は、大企業に担当してもらい、自らは得意分野に注力できる。

ただし、そうした追い風が誰にでも吹いてくるわけではないので、それに代わる推進力を見出して参入を果たす形態もある。上述の「政策支援活用型」がこれに該当し、例えば、研修会やセミナーなど自治体が創出した場を活用することにより、大手メーカーとの繋がりを得たケースや、経済産業省の戦略的基盤技術高度化支援事業等に選ばれ、新しい製法を開発したケースなどである。

なお、参入経緯を観察していくと、そもそも医療・健康・衛生機材産業に参入しようという動機についても、ある程度共通した姿勢がみられる。特に、一つの事業に依存していたそれまでの経営を見直し、第二の事業の柱と目論む新規有望市場が医療・健康分野だったという例が多い。だが、現に既存の主要事業に斜陽化が目立つというほどではなく、予断を

図-1 参入成功事例企業の3類型



資料：筆者作成（以下同じ）

許さない今日の経済情勢の下、先見性をもってリスク分散やバランス経営に努めようとする賢明な経営判断に基づくものである。

以上のような分析から、いくつかのキーワードが浮かんでくる。例えば、大手企業側との共同開発案件を招き入れる中小企業固有の「基盤技術」、参入を後押しする「連携」や「政策支援」、大きな参入障壁でもある「業許可・承認・認証」取得策などである。次項から順に考察していこう。

参入の基盤となった技術や経営資源

参入に成功した企業は、基盤となる技術なり経営資源なり何らかの高い能力を保有している。

例えば、難削材・高硬度材の加工技術である。生体親和性の高いチタンや強度・耐食性に優れた高力ステンレス鋼など特有の難加工金属材料や、生体親和性の高い特殊な樹脂材料を精密に加工できる能力が決め手になるといったことが多い。

こうした加工技術・設備能力など、いわばハード系の経営資源もさることながら、顧客ニーズと有用情報の経路になる強固なネットワークなどソフト系の経営資源を基盤にしている企業も少なくない。例えば、多くの医療機関や医師との強いネットワークを築いているなど、それまでの事業歴や勤務歴の中で培った経営資源を、新規参入に際して十二分に活

用した企業などである。こうした能力は、後述する産学連携や医工連携を導く力にもなる。

産学連携・企業連携による 参入活動・製品開発

たとえ優れた技術等を有しているとしても、中小企業一社だけでは完備できない経営資源の補完について、非常に有効な方策となるのが産学連携や医工連携、他企業との連携である。すなわち、医療現場や大学、専門商社、大手企業などと連携し外部から必要となる経営資源を補う。例えば、認証取得や販路開拓等への後方支援が見込める大企業との連携と並んで、共同研究パートナー兼将来ユーザーとして期待がかかるのが、大学の医学部や医療現場との連携である。参入事例企業の多くが実践し、その効用を認めている。

半面、他者の意向が絡むため、企図どおりにはならないこともある。特に産学連携の場合は、組織風土や基本的使命の異なる組織同士の連携であり、留意せねばならない点も数多い。

例えば、民間企業の方は成果をできるだけ独占的に事業化したいが、大学教員は成果を公にすることを志向する。また、大学の研究者は新規性ある研究の方に重きを置くが、企業は製品の新規性より市場性に注目する。文化の異なる医学部と工学部とで相互理解が進まないケースも多い。

さらに、連携当事者間の収益配分・役割分担なども重要な問題で、医療機器開発にはハイリスク・ハイリターン色彩を帯びるものもあり、後々のトラブル回避のため、連携開始当初からあらかじめ考慮しておかなければならない。

参入を後押しする政策支援の利用

参入に必要な経営資源を補うため、連携と並んで有効なのが政策支援の利用である。一般的な情報

提供やセミナーへの招待などに始まって、発注元とのマッチング、企業連携・産学連携のコーディネーター、補助金の交付、業許可・認証等取得への助言・指導などがある。参入志望者のなかには、全く畑違いの業種も多く、基本的な情報提供であっても意外に役に立ち、本格的参入活動のきっかけとなった例もある。行政主催のイベントへの参加は、意図的または偶発的なマッチングの機会にもなっており、将来の発注元や連携先と出会う場にもなっている。

より直接的な政策支援としては、業許可・認証等取得や組織体制整備への助言・指導が挙げられる。業許可・認証等取得のための複雑な手続きには苦手意識を抱く中小企業も多いので、行政機関の専門的な知見からの指導が価値を持つケースも多い。

さらに直接的かつ物的な政策支援としては、開発のための補助金交付がある。医療機器の開発期間は、特に長期間に及ぶ。この間の開発資金の負担はかなり重く、そのリスクや性質からいって、定期償還が必要な一般的融資による資金調達には馴染みにくい点もある。こうした際には、補助金が有効であり、審査を経て交付対象に採択されることで、いわば行政のお墨付きを得ることにもなる。これにより開発に勢いがつくという。

行政側は、次代の成長産業として医療機器産業に注目しており、全国各地で多くの政策支援を実施している。これを効果的に利用すべきであろう。

業許可・承認・認証の取得への方策

業許可・承認・認証の取得は、専門人材を抱える余裕のない中小企業にとって負担が大きい。

そのため、専門的知見やノウハウは外部から導入したケースが目立つ(図-2)。例えば、共同開発先の手元メーカー、コンサルタント、医療のバックグラウンドを有する人材の中途採用などである。なかには、行政の熱心な指導を受けることで、結果的

にコストをあまりかけることなく、短期間で取得に成功した例もある。

正面から難関の業許可・認証等の取得に当たった事例がある一方で、まずは一歩下がって、難度の低いものから獲得するルート選択もある。例えば、製造販売業許可ほどには難度が高くない製造業許可の取得を選ぶ例や、日本ででの取得を回避して、手順が比較的明白な欧州でのライセンスから取得し海外市場で実を採った例である。

ほかにも、事業領域を部品供給に限定して、業許可・承認・認証の取得の負担自体を回避する事例も多い。特に自社ブランド製品などにこだわらなければ、これも有効なルートである。

本連載のむすび

本連載では、多くの参入成功事例を観察した。

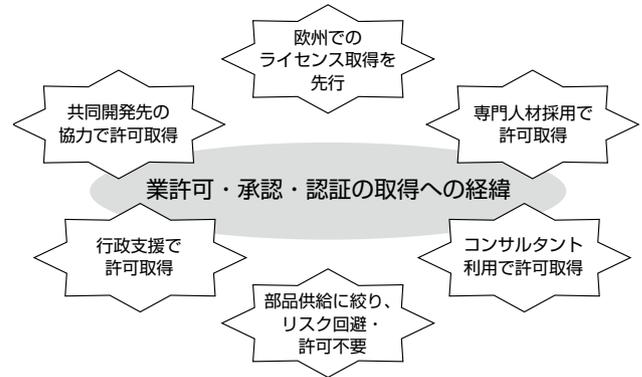
なかでも特徴的だったのは、連携と政策支援が参入成功のために非常に大きな役割を占めている点である。概してこの市場を目指す企業は、すでに優れた加工能力や品質管理力、強いネットワークを有するものの、極めて専門的で独特な取引慣行をもつ当該市場において、必要な経営資源のすべてを1企業独力で満たすことは難しい。

それよりも、他業界向けより厚遇とさえ思える補助金制度やマッチング支援策など、地方自治体等から豊富な支援メニューが提示されているので、自社に適用可能な施策を幅広く探索し、自らそれに積極的にアプローチすることが肝要である。

連携も相当に効果的で、他の業界ではあまりみられない“ユーザー（医療現場サイド）との連携”では、製品開発と同時に販路開拓にも着手できるという一挙両得的な一面も有している。

医療・健康機器の分野は、多品種少量生産やカスタマイズ、オーダーメイドという小回りの利く中小企業が強みを活かせる分野である。同時に、数千億～

図-2 参入成功事例企業が選んだ業許可・承認・認証への対応策



数兆円といった大きな市場規模になることは基本的になく、数億～数十億円程度の小さな市場が多いのが現実だろう。

そうした小さな市場においても、参入成功事例企業の多くは、自らの事業環境を十分に考えたうえで、さらに“絞り込み”や“特化”、“経営資源の集中投入”などを行い、意図的に対象市場を小さくしている。少品種大量生産の色彩が濃い衛生用品においてさえ、成功している中小企業は、大手競合他社が手を出せない細かい品揃えまで充実させ、この分野に特化している点が観察される。

今後、医療・健康・衛生機材市場は、確かに成長していけよう。ただし、期待すべきは、単に膨張した大規模市場ではなく、そのなかから明確な戦略によって意図的に絞り込める小さな市場を多く見出せることにある。自社の強みに適した理想的な小さい市場を探索して、狙いをつけ、明らかにメリハリをつけた差別化戦略をもって攻略していけば、当該市場のビジネスチャンスはより確かなものになってゆけよう。

(注) 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。

第9回

ゆとり・癒やしを 求める人々



埴淵 知哉 (はにぶち ともや)

中京大学国際教養学部 准教授、大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員

専門は人文地理学、社会疫学。主著は『NGO・NPOの地理学』（明石書店、2011年）、『データで見る東アジアの健康と社会』（岩井紀子・埴淵知哉編、ナカニシヤ出版、2013年）、"Socio-economic status and self-rated health in East Asia: a comparison of China, Japan, South Korea and Taiwan" (Tomoya Hanibuchi, Tomoki Nakaya and Chiyoe Murata, *European Journal of Public Health*, Volume 22, 2012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）。

日本は世界有数の長寿国である。2010年時点の平均寿命は、男性が79.6歳、女性が86.4歳と、他の先進諸国を上回る。

このような長寿を達成してもなお、人々の健康に対する意識はますます高まっているように思える。メディアには健康に関する情報があふれ、健康関連の商品やサービスも次々に登場している。とくに、生活習慣病が重要な公衆衛生上の課題となった現代では、健康の問題は人々のライフスタイルそのものと深くかかわるようになってきている。

人々は健康についてどのように考え、どのように行動しているのだろうか。今回は、健康に関するライフスタイルの変化、そして、ゆとり・癒やしを求める人々の意

識と行動について紹介する。

健康的な ライフスタイルの広がり

JGSS（日本版総合的社会調査）では、2000年以降の調査のなかで健康に関する設問を継続的に組み込んでいる。主な項目として、主観的健康感、喫煙、運動などがある。これらの変化を時系列でみると、健康的なライフスタイルは着実に広がっているようである(図-1)。

主観的健康感とは、健康に対する自己評価でありながら、客観的な健康状態をある程度反映した有用な指標として知られている。健康状態について「良い～悪い」の5段階で尋ねたところ、「良い」と答えた人の割合は、2000年の22.9%から2010年の31.5%まで増

加している。わずか10年間に、自分自身を健康だと思う人が多くなっていることがうかがえる。

喫煙している割合は2000年の31.5%から徐々に減少し、2010年では25.2%である。健康意識の高まりや禁煙を支援する仕組みづくりに加えて、タバコの価格（たばこ税）の上昇や喫煙可能な場所の減少などが作用した結果であろう。

また、定期的に運動やスポーツ（ウォーキング、水泳、野球など）を行っているかという質問に対して、「週に数回以上」と回答した人の割合は、2002年の16.7%から2010年の22.8%まで一貫して上昇してきた。健康づくりや余暇の楽しみとして運動する人が増えており、そのことが数字にも反映されたものと考えられる。

ゆとり・癒やしを求める 人々の意識と行動

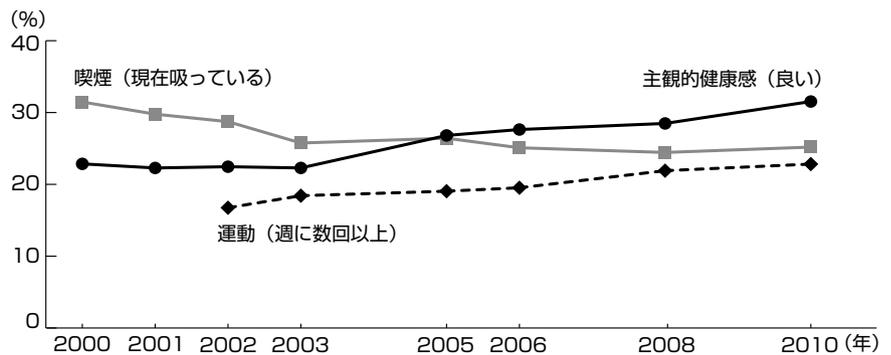
多忙でストレスを抱えやすい現代社会では、心理的な健康を保つことも重要になっている。しかし現実には、仕事や家事などに追われたり、人間関係や経済状態などの問題を抱えたりして、心に十分なゆとりを持ってない人も多い。

JGSS-2010では、日頃の生活において「心のゆとり」を感じているかどうかを尋ねている。61.1%の人は心のゆとりに「とても感じている」または「ある程度感じている」と答えたものの、4割近くの人が「あまり感じている」または「まったく感じている」と回答している。

またこの割合は年齢層によって大きく異なる。図-2には、心のゆとりを感じている人の割合を、年齢層別に棒グラフで示した。これによると、心のゆとりを感じにくいのは20～40歳代であり、なかでも30歳代は、ゆとりを感じていると答えた人が48.6%と半数に満たない。20～40歳代は、仕事や子育てなどで自由な時間が少なく、ストレスをより多く抱えやすいことが、心のゆとりを感じにくい一因になっているのかもしれない。

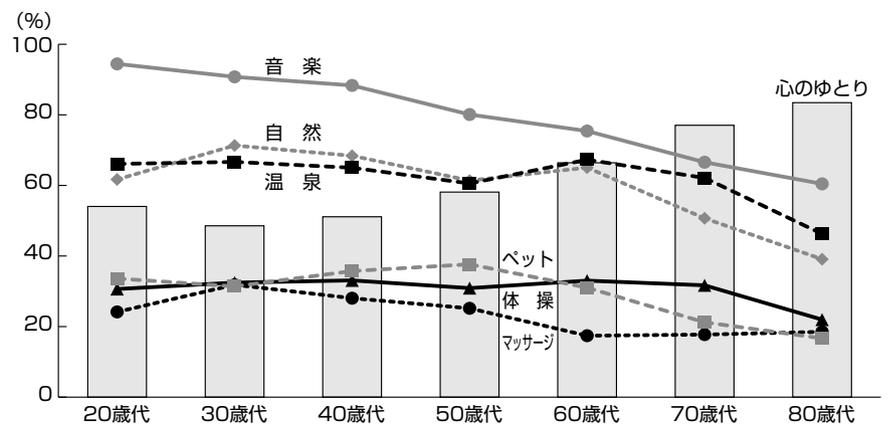
では、人々はストレスの解消や精神的癒やしを求めてどのような活動に取り組んでいるのだろうか。図-2の折れ線グラフは、そのようなストレス解消や精神的癒

図-1 健康に関する自己評価およびライフスタイルの変化



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS累積データ2000-2010」
(注) 運動については2000年と2001年は尋ねていない。

図-2 年齢層別にみた「心のゆとり」と「癒やし行動」の割合 (2010年)



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2010」

(注) 1 「心のゆとり」は、日頃の生活で心のゆとりに「とても感じている」または「ある程度感じている」と回答した人の割合。「癒やし行動」は、それぞれの行動を「年に数回以上」する人の割合。
2 音楽は「音楽を聴く・歌をうたう」、温泉は「温泉・銭湯・サウナに行く」、自然は「自然の中で過ごす(森林浴、海・川などへ行く)」、体操は「体操(ヨガ、ストレッチ、ピラティスなど)をする」、マッサージは「マッサージ、リフレクソロジーなどを受ける」、ペットは「ペットと過ごす」を略したもの。

やしにつながると考えられる六つの「癒やし行動」をどのくらいの人が行っているのかを、年齢層別に示したものである。

活動によって違いはあるものの、全体としてみると若年層ほど何らかの癒やし行動を実践する割合が高く、心のゆとりを感じにくい20～40歳代において、各種の癒やし行動をとりやすい傾向がうかがえる。たとえば、30歳代の3人

に1人弱(31.8%)がマッサージを受けているのに対して、60歳代以降では17～18%程度にとどまる。

健康に配慮したライフスタイルは近年の日本において着実に広まっている。その一方で、若年層を中心として生活における心のゆとりを感じにくい人も多く、ストレスの解消や精神的癒やしを求めてさまざまな活動に取り組む人も増えているようである。

「小さな羽ばたき」が生み出す変革



(株)アゲハ
代表取締役

木下 優子

蝶の羽ばたきが、離れた場所の将来の天候を変える——。「カオス理論」という研究分野には、「バタフライ・エフェクト」と呼ばれる概念がある。些細な出来事が巡り巡って大きな結果を引き起こす。そんな現象のことだ。

この現象を、ビジネスの世界で実現しようと考えた一人の大学生がいた。(株)アゲハの木下優子社長である。消費者の小さな声を集めてヒット商品を生み出したい。決意をもって起業して5年、学生時代に描いたビジネスプランは、現実のものへと脱皮を遂げた。

プロフィール

きのした ゆうこ

1984年、東京都生まれ。2007年11月、慶應義塾大学4年生のときに“SFC Entrepreneur Award”で“The Best Business Process Award”を受賞。2008年4月、同大学大学院に進学すると同時に(株)アゲハを設立。2010年9月、同大学大学院修了。

企業概要

創業 2008年
資本金 1,040万円
従業員数 9人(非常勤・アルバイトを含む)
事業内容 ソーシャルメディアを使った商品企画およびマーケティングの支援
所在地 東京都港区赤坂8-6-27-112
電話番号 03(6447)2953
URL <http://ageha-inc.jp>

説得よりも共感

——女性向けマーケティングを手がけているとお聞きしました。

「ソーシャル・ガールズ・マーケティング」ですね。その名のとおり、ソーシャルメディアを使い、若い女性に向けて行うマーケティング支援事業です。

フェイスブックなどのソーシャルメディアをビジネスに活用したいと考える企業は近年増えていきます。そうしたニーズを受け、自社ページの立ち上げや運用を支援するのが当社の役割です。クライアントはメーカーや飲食店など多業種にわたります。

マーケティングの観点で考えると、ソーシャルメディアには、ホームページやDMなど従来の広告手段にはない特徴があります。一言でいえば、企業からの説得ではなく、消費者の共感に訴えかける手段であるという点です。

たとえば、フェイスブックのページには、「いいね!」と書かれたボタンがあります。ある企業のページを読み、「いいね!」ボタンをクリックした人は「ファン」と呼ばれ、その企業の発信した情報が届くようになります。また、フェイスブックでは、友人や知人を「友達」として登録することができます。自分が「いいね!」ボタンをクリックしたりコメントしたりし

た情報は、「友達」にも届きます。これにより、友人と情報を共有できるようになるという仕掛けです。

友人同士であれば、趣味や嗜好が似ていることも多いでしょうから、関心を示してもらえらる確率は高くなります。あるいは最初は関心がなくても、友人が関心をもっている企業だと知れば興味が湧いてくるかもしれません。つまり、ソーシャルメディアは、従来の広告手段に消費者間の緩やかなつながりという要素を掛け合わせ、ネット上で口コミの広がりを生み出すことができるツールなのです。

——マーケティングの効果は、いかに多くの「いいね！」を集めるかにかかってきそうですね。

そうですね。実際、本業とは関係のない懸賞キャンペーンなどで関心を引き、一気に多くの「いいね！」を獲得する方法も広く知られています。ただ、やみくもに目先の「ファン」だけを増やそうとする傾向には注意が必要です。

「友達」経由でも情報が届くわけですから、各人が受け取る情報は結構な量に上ります。目に留まらなければ、情報の波に簡単に飲み込まれてしまいます。しかも、フェイスブックには情報を選別するアルゴリズムが組み込まれています。受信者と関係の深い発信者が投稿した情報ほど目立つ位置に表示される仕組みです。閲覧してもらえない情報ばかりを送ってい

たら、ますます目立たなくなってしまう。

受信者と密度の高い関係を築くためのポイントは、二つあります。一つは、関心を示してくれそうな相手を情報発信の起点とすることです。既存客が良い例でしょう。既に商品やサービスの良さを知っている相手なら、発信した情報にも目を通してくれる可能性が高いはず。

もう一つのポイントは、関心を示してくれそうな情報を流すことです。たとえば、季節の話題や商品の使い方の提案など、話のネタになりそうなトピックを盛り込みます。商品をただ並べただけの広告ではなく、読みものとして楽しめる雑誌に近い感覚でしょうか。クライアントがブティックであれば、店員さんたちに週替わりでお薦めのコーディネート提案してもらい、「〇〇さんの今週のお薦めコーディネート」として配信するといった具合です。

消費者をパートナーに

——関心を示してもらうには、商品やサービス自体に魅力があることが前提になりますね。

そのとおりです。心に響くものはより遠くまで広がり、そうでないものは情報の波に飲み込まれる。この線引きは、以前にも増して明確になっています。

では、どうすれば魅力のある商

品を開発できるのか。答えは、消費者の声を聞くことです。実は、ここにこそ、当社の最大の強みがあります。2008年の創業時から事業の柱に据える「ユーザー参加型商品企画」の支援です。

世の中には、「全体的には良いのだけれど、ここがもう少しこうだったらよかったのに」といった商品が少なくありません。そこで当社が消費者の声を集めて、企業側に提案するのです。具体的には、消費者へのグループインタビューや、商品を並べた疑似買い物体験で消費行動を観察する調査、フェイスブックと連動した独自のアプリを用いた簡単なアンケートなど、複数の手法を組み合わせることで消費者のニーズを探ります。

たとえば、2012年にはソフトバンクBB(株)と連携し、スマートフォン(スマホ)向けアクセサリを開発しました。商品企画キャンペーンに関する当社からの投稿は半年で延べ30万人以上に届き、3,000人以上のユーザーが「いいね！」ボタンを押したりコメントを投稿したりして参加してくれました。できあがったのは、スマホケースの上から貼って個性を演出できる「スマホウェア リボンシール」です。ユーザーの9割がそのコンセプトを支持するなど好評だったことから、第2弾としてスマホ落下防止ストラップ「スマホウェア シュシュストラップ」も商品化しました。



「スマホウェア リボンシール」

——消費者の声を取り入れようという取り組みは以前からあったようにも思います。

確かにそうなのですが、ソーシャルメディアが普及する以前は、決して簡単ではありませんでした。たとえメーカーが自前の掲示板のようなサイトを立ち上げたとしても、そこにわざわざ意見を書き込むのは、一部の人に限られます。結果として、ニッチなニーズは拾えても、多くの人のニーズを満たすことは難しいのが実情でした。

その点、今は、ソーシャルメディアを使えば多くの手間をかけずに数千人から数万人の意見を集めることができます。それに、企画時に集めた消費者の情報は、販売促進に活かすこともできます。

自分が企画に参加したものが商品化されたら、買いたくなるのはもちろんですが、周りにも勧めたくありませんか。口コミで広がった企画に参加するような人であれば、そうした思いは人一倍強いはずです。つまり、ユーザー参加型

の手法で開発した商品には、完成した段階ですでに口コミの起点ができあがっているわけです。

こうして考えると、消費者は商品企画から販売促進までをともに行うパートナーであるといえるでしょう。ものづくりが作り手だけの閉じたプロセスでなければならない理由はありません。消費者から衆知を集めることで、新たなアイデアが浮かぶ可能性もあるのですから。

理論から実践へ

——なぜ、このようなビジネスを始めようと思ったのですか。

大学時代の研究と関係があります。「協業のプラットフォームビジネスの構築」というテーマで、ユーザー参加型商品企画の原型となるものです。

わたしが通っていた大学には、「実学主義」という考えが根づいています。学問は、現実世界に活用してこそ価値があるという考え方です。過去に起きたことを分析するだけでなく、未来の社会をより良いものにしたい。そうした思いが常に心のなかにはありました。とはいえ、はじめから起業が頭にあったわけではありません。事業化は誰か別の人にも手掛けてもらい、自分は研究者としてそのビジネスに関わっていければと、漠然と考えていました。

心境に変化が芽生えたのは、大

学4年のときです。ゼミの活動の一環でつくったビジネスプランが、学内のビジネスプランコンテストで入賞したのです。教授をはじめとする多くの方のアドバイスを受けてプランを練り上げ、受賞後も励ましの声をかけていただくなかで、起業という選択肢が急速に現実のものへと膨らんでいきました。

友人の協力もありました。当時同居していた大学の同級生に相談したところ、賛同してくれたのです。結局、その同級生とともに大学院に進学し、同時に当社を立ち上げることにしました。学内のビジネスプランコンテスト入賞からわずか5カ月後のことでした。

——研究で描いたビジネスプランは、企業からうまく受け入れられたのでしょうか。

いきなり企業に売り込みはしませんでした。知名度も実績もない起業したての学生が「商品開発を手伝います」と提案しても、「ものづくりの何がわかるのか」と言われてしまいそうです。そこでまずは起業に合わせて自分たちで商品を開発し、売り出してみることにしました。ものづくりのプロセスを理解するのに役立ちますし、首尾よくヒット商品を生み出すことができれば、実績にもなります。

目をつけたのは、パソコン用のケースです。大学では、ノートパソコンを持ち歩く学生が多くいます。ただ、周りを見渡しても、女

性の心に響くようなかわいいデザインのものはありませんでした。実際、120人の女子大生にアンケートを取ったところ、7割以上が既存の商品に満足していないと言います。これだ、と思いました。

それから会社設立までの2カ月間は、無我夢中で準備を進めました。製造を請け負ってくれる工場や商品を扱ってくれる販路の確保、女子大生の声を反映させた商品の企画、直販サイトの制作。当初思い描いていたよりもはるかに難しいビジネスの現実に驚かされながらも、予定どおり商品は完成しました。

「オリヒメ」と名づけたブランドへの反応は上々で、販路は当初の大学生協からビックカメラグループ、東急ハンズ、ニフティのオンラインショップ、丸井などへと広がっていきました。ユーザーが商品企画に参加できるよう、当社の直販サイトにはカスタマイズを依頼できる仕組みも取り入れました。同じ注文が複数集まると、新たに商品化する仕組みです。多くの注文が寄せられ、2年間で49点の商品を定番商品として商品化することができました。

——御社にはメーカーという一面もあるんですね。

でも、わたしたちはメーカーになりたいわけではありません。目指しているのは、あくまでユーザーをパートナーと捉えた商品企画やマーケティングの仕組みをつ

くることなのです。

「バタフライ・エフェクト」という言葉をご存じですか。蝶の小さな羽ばたきが、離れた場所の将来の天候を変えるというものです。消費者の小さな声が新たな商品を生み出す。メーカー主導からユーザー主導へ、ものづくりの仕組みを変える。「アゲハ」という社名には、ビジネスの世界でバタフライ・エフェクトを起こしたいとの思いを込めました。

はじめのうちは実績もなく、話を聞いてくれる企業もほとんどありませんでしたが、「オリヒメ」の開発過程で多くのメディアに取り上げられたおかげで、当社の事業に関心を示してくれる企業も増えてきました。

ユーザー主導の商品開発は、近年は研究の世界でも「ユーザー・イノベーション」という名で注目さ



「オリヒメ」ブランドのパソコンケース

れています。2012年にハーバード大学で開かれたユーザー・イノベーションに関する学会で当社の取り組みを発表したところ、多くの研究者が関心を寄せてくれました。

実行力が伴えば、理論は机上だけのものではなくなります。うまく応用すれば、未来を変えることもできるはずですが、身をもって「実学主義」を実証することで、母校に少しでも恩返しができるとうれしいですね。

聞き手から

「バタフライ・エフェクト」という言葉には、どこか偶然の産物といった響きがあるかもしれない。

しかし、同社に限っていえば、そのイメージは当てはまらない。ビジネスプランのブラッシュアップ、ものづくりの実践、商品企画とマーケティングを連動させた仕組みの構築。こうした地道な取り組みと緻密な戦略があったからこそ、消費者の声という「小さな羽ばたき」を新たな商品の誕生、ひいてはものづくりのプロセスの変革へとつなげることができたのである。

そしてもう一つ。消費者による「小さな羽ばたき」の前に、木下社長が下した起業の決断という「最初の羽ばたき」があったことを忘れてはなるまい。

(藤井 辰紀)



ネットワーク外部性



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。

本コーナーでは、ここ2回にわたってネット販売について説明してきました。今回は、ネット販売の世界で飛び抜けて成功している書籍販売のアマゾンの事例から、「ネットワーク外部性」という新しい戦い方を紹介します。そして、この戦い方は、実はネット販売以外にも通用する最近の新しい勝ちパターンヒントとなっていることをみていきましょう。

ロングテールとネットワーク外部性

リアルな書店では、店舗内の陳列棚に物理的な限りがあります。そこで、ベストセラーなど、できるだけ売れ行きの良い商品を揃え、売れ行きの悪い商品は棚から排除することで効率を良くしようと努めます。しかし、ネット販売で物理的な商圏の壁を越えた広い顧客を持つアマゾンには、その規模を活かして創業以来一貫して品揃えを

増やし続けています。リアルな書店でこの真似をしようとして大きな店舗を構えたとしても、商圏の大きさを考えれば、アマゾンの品揃えに対抗するには物理的、効率的に無理があります。

図を参照ください。リアルな店舗では陳列しないような売れ行きの悪い大量の商品群は、恐竜の長い尻尾の形になぞらえて「ロングテール」と称されています。リアルな書店にはめったに置いていない、このロングテールの書籍を、アマゾンではいとも簡単に検索して購入することができます。こうしたニッチなニーズに応えるだけではアマゾンといえども非効率かもしれません。

ところが、売れ筋の書籍というのは、どこで買っても同じです。それならば、アマゾンでしか買えない商品を購入する顧客は、どうせ買う予定の売れ筋商品もついでにアマゾンで買ってしまおうと便利

です。つまり、ロングテールは、本来差別化のない売れ筋商品と一緒に買ってもらおう、という効果があるのです。

このように、ある商品が、「その商品以外の」何かしら関連した仕組みに引きつけられて、購入される現象を「ネットワーク外部性」と呼びます。

ネット以外の事例

インターネット以外の業界でネットワーク外部性が働いている例を、携帯電話業界で考えてみましょう。イメージしやすいように、最初は、A社とB社という二つの携帯電話会社があり、会社が異なると通話ができない、と仮定します。この場合、どんなにA社のサービスが優れていても、加入者の数が圧倒的にB社のほうが多ければ、新規に加入する人はB社のほうが多いのではないのでしょうか。

こうなると、携帯電話に付随する端末、アプリケーション、その他の諸々のサービスも、B社の携帯電話に使用されるものが売れることとなります。この場合は、B社の加入者数というネットワーク外部性が効いている、ということになります。

携帯電話が登場した初期では、NTT docomo の通話エリアが飛び抜けて広域にわたっていたために、多くの利用者が相乗的に集まったことが思い出されます。

一見クラシカルな「規模の経済」に似ていますが、異なる成功要因です。クラシカルな規模の経済は、規模ゆえの「コスト優位」が競争優位の源泉になっていることを意味します。しかし、ネットワーク外部性では、何らかの閉じた集客の仕組み（ネットワーク）が競争優位の源泉となっています。自社商品そのものに関する規模（コスト）や差別化ではない、ということです。

ネットワーク外部性を広い意味でとらえると、iPhone という売れ筋商品で使用できるアプリケーションを開発して儲ける、ということも含まれます。これらの商売が、もしも iPhone に依存するだけの商品であれば、昔からあるコバンザメ的なやり方にすぎないわけです。しかし、これらのアプリケーションがあるがゆえに、iPhone を

使いたい、という顧客が多数出ると、iPhone の販売にもフィードバックを与えて「iPhone 経済圏」という集客のネットワークの魅力が相乗的に高まることとなります。このように魅力のある閉じた経済圏が形成されている場合もネットワーク外部性が効いているといいます。

SNSの利用

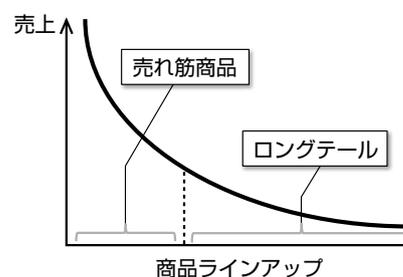
ネットワーク外部性を利用するには、間接的でもよから自社商品と結びつく「何か」の利用者数を獲得することが一つの成功要因といえます。

最近では、ブログやTwitter、Facebook、LINE といった個人と個人を結びつけるサービスである SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を利用して集客する企業が増えています。自社あるいは社長がアカウントを作り、多くの個人の興味を引くような内容を発信することで注目を集めようというものです。

商品とは全く関係のない話題で攻める人もいますが、商材によっては関連した話題のほうが集客につながる場合もあります。

工場内で使用される機器を取り扱うある工事業者の社長が、メンテナンス工事や設置作業、使用状況などの様子を詳細にブログに書

図 ロングテール



資料：筆者作成

き綴りました。調子が悪くなった機器に対して、買い替えと修理とどちらが安上がりか、費用と作業日数がどれくらいかかるのか、といったことが過去のブログから容易にわかるまでに書き留めたそうです。一般的には知られていない業界情報であり、いつの間にか、そのブログが多くの工場主や工場設備担当者が参考にするようになりました。それが同社への信頼につながり、それまでの何倍もの注文を受けることになったという事例があります。

ブログでは「わが社では、高度なメンテナンスをお値打ちで」などという内容を一言も語っていないので宣伝とは全く異なります。それまで専門業者しか知り得なかった情報をわかりやすく SNS に載せたことで、多くの潜在顧客が集まる仕組みを作ったといえます。それゆえ、同社の商品（サービス）自体が何ら変化したわけでもないのに売上が飛躍的に伸びたという応用例です。

第18回

中小企業の景況は 持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査（2013年4－6月期実績、7－9月期以降見通し）結果～

当研究所が四半期ごとに行っている「全国中小企業動向調査（中小企業編）」によれば、このところ低下の続いていた業況判断DIは、2013年4－6月期に4期ぶりに上昇した。景気回復への期待が高まるなか、大企業に遅れながらも中小企業の景況に持ち直しの動きがみられる。

一方で、製造業と非製造業の景況感には温度差があるようだ。調査結果からは、足元の持ち直しの動きは非製造業が牽引したことがうかがえる。

4期ぶりに上昇した業況判断DI

今回は、当研究所が実施した「全国中小企業動向調査（中小企業編）（2013年4－6月期実績、7－9月期以降見通し）」の結果をみていく。

同調査は、原則従業員数20人以上の中小企業約1万3,000社を対象に四半期ごとに実施しているもので、業況の総合判断や売上、利益の状況などについて、当期実績および先行きの見通しを尋ねている。

図－1は、業況判断DIの推移を示したものである。全産業のDIは、このところ低下が続いていたが、今期は4期ぶりに上昇し、前期（2013年1－3月期）の－12.0から－3.1となった。先行きの業況判断DIについても、来期（2013年7－9月期）は4.6と5期ぶりにプラス水準に転じ、来々期（2013年10－12月

期）も上昇が続いて8.2となる見通しである。

2013年に入り円安・株高が一段と進むなか、大企業を中心に収益が改善するなど、企業の景況感は上向きはじめた。今期の調査結果からは、中小企業の景況にも持ち直しの動きが及んできている様子がうかがえる。

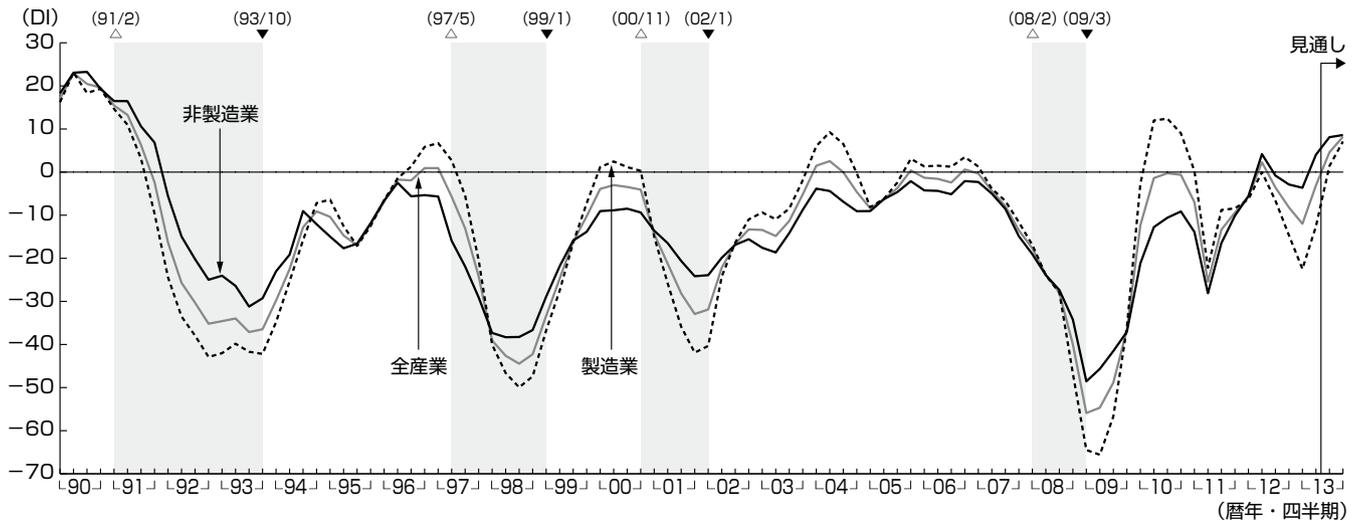
非製造業が牽引する中小企業の景況

今回の持ち直しの動きの特徴をつかむために、製造業と非製造業に分けてみていこう。

まず、製造業の業況判断DIをみると、前期の－22.5から9.9ポイント上昇したものの、－12.6とマイナス水準にとどまった。

業種別にみていくと、復興需要をはじめとした公共工事の増加や好調な住宅・マンション着工を受け

図-1 業況判断DIの推移

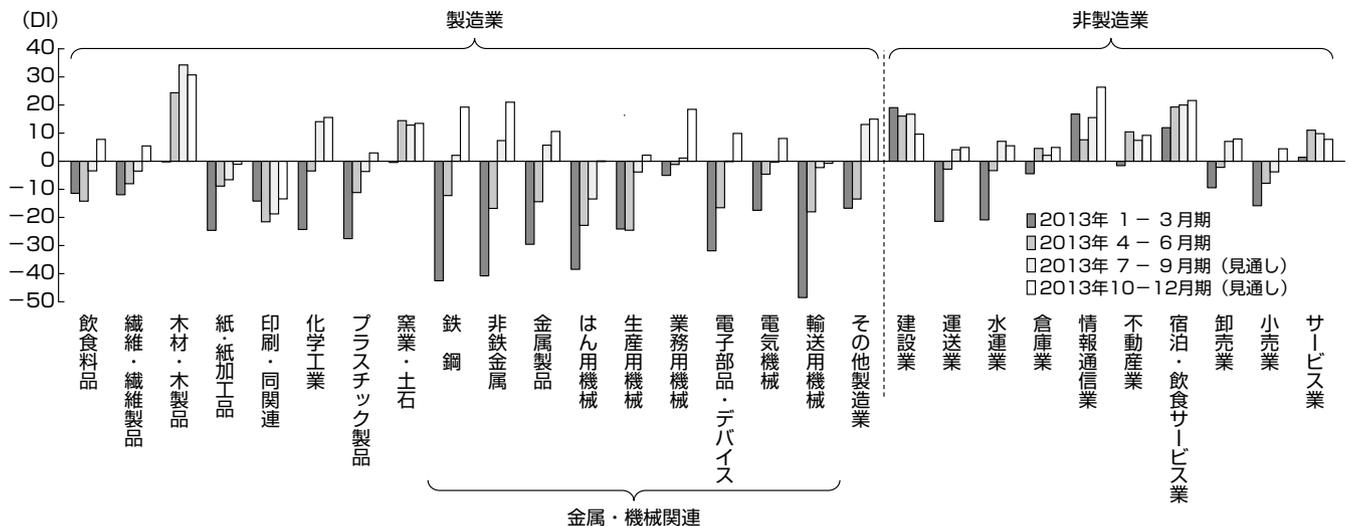


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」（以下同じ）

（注）1 DIは前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）。

2 ▲は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。

図-2 業種別にみた業況判断DIの推移



て、木材・木製品（24.4）や窯業・土石（14.4）など建設資材関連の業種の堅調さが目立つ（図-2）。

その一方で、輸出ウェイトが高い金属・機械関連の業種などでは、DIは総じてマイナス水準にある。中国をはじめとした新興国経済の減速や欧州経済の停滞などが下押し要因となり、いまだ浮上しきれていない様子がうかがえる。

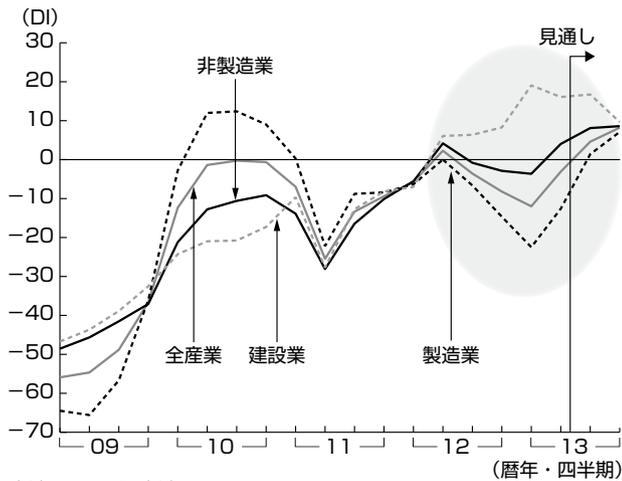
一方、非製造業の業況判断DIをみると、前期の-3.6から7.6ポイント上昇して4.0となり、こちらは

プラス水準に転じた。

業種別では、建設業が16.1と引き続き高い水準を示しているほか、不動産業が10.4と6年ぶりにプラス水準に転じ、サービス業も建設に関連する測量・設計などが好調で11.0となった。

また、情報通信業が企業の活発なシステム投資などから7.6とプラス水準を維持しているほか、宿泊・飲食サービス業も19.3と好調だ。株価上昇による資産効果や景気回復への期待から消費マインドが

図-3 2009年以降の業況判断DIの推移



(注) 図-1の(注)1に同じ。

改善、外食や国内旅行に支出が回るようになってい
ることに加え、円安下で観光やビジネス目的での訪
日外国人が増加していることが追い風になっている。

図-3は、業況判断DIの推移を、直近の景気の谷
である2009年1-3月期以降に絞って示したものだ。
足元の状況を見ると、2012年後半から2013年初め
までの間に、製造業のDIが大きく下げたのに対し、
非製造業の落ち込みは小幅なものにとどまり、両者
の水準は差が開く形となっている。非製造業のDIは、
景気の変動に対して製造業よりも緩やかに動く傾向
があることに加え、復興需要が下支えとなった建設
業などがDIを引き上げてきた様子が見える。

最近では、消費マインドの改善といった材料も加
わり、足元の非製造業のDIは、過去と比べても高い
水準にある。前掲図-1からは、非製造業の業況判
断DIがここ20年間、ほぼ一貫してマイナス水準に
沈んでいたことがわかる。製造業のDIが景気回復
局面においてはその都度プラス水準に達しているの
に対し、非製造業がプラス水準になった時期を探す
と、復興需要に支えられて2012年4-6月期に4.2と
なったほかは、実に1991年10-12月期の6.4まで
遡らなければならない。来期の非製造業の業況判
断DIはこの水準も超えて8.1に、来々期は8.6の見通し
で、先行きも好調を期待する企業が多くなっている。

各指標に表れる製造業と非製造業の温度差

このように足元の製造業と非製造業の景況感には
温度差がみられるが、この点は他の指標からも読み
とることができる。

図-4は、従業員DI(前年同期比で「増加」企
業割合-「減少」企業割合)を示したものである。
今期の従業員DIは製造業、非製造業ともに上昇し、
全産業で10.6となったが、牽引役はやはり非製造業
である。製造業が6.8とリーマン・ショック前の水
準に及ばないのに対し、非製造業は13.5とバブル期
以来の高い水準となっている。

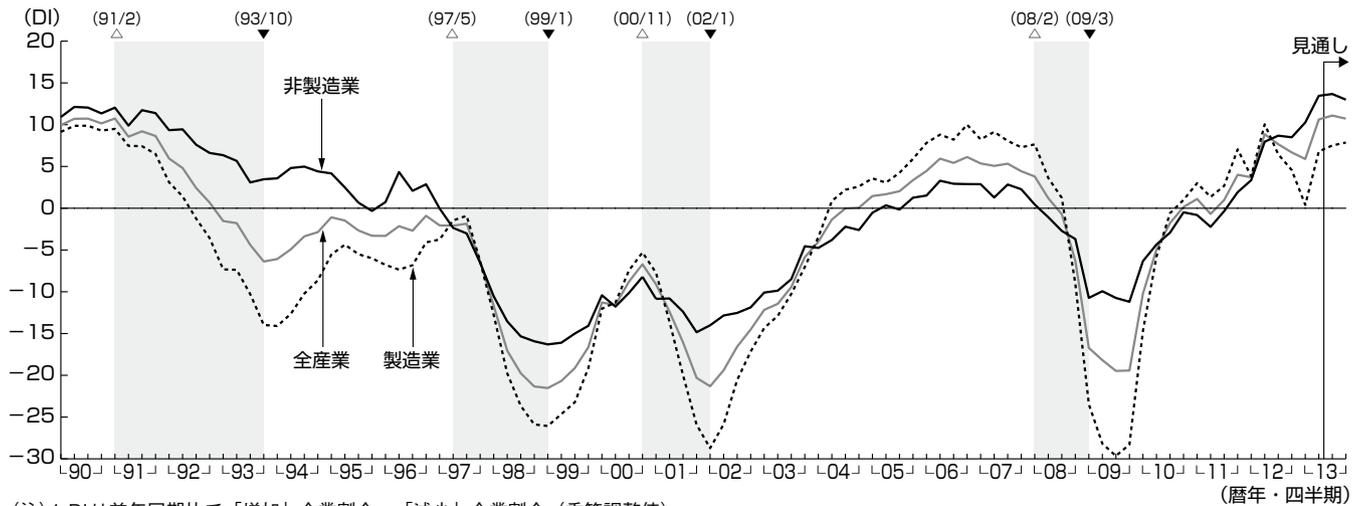
次に、当面の経営上の問題点についてみてみよう。
本調査では、これを択一式で尋ねている。まず全産
業についてみると、「売上・受注の停滞、減少」が
44.0%と突出して高いものの、回答割合は2期連続
で低下してきている(表)。一方、「原材料高」(17.1%)
や「求人難」(8.7%)は上昇してきている。

このうち、「求人難」の回答割合については、製
造業の3.7%に対し、非製造業では12.6%と高く、顕
著な差がみられた。業種別では、情報通信業(21.2%)
や宿泊・飲食サービス業(20.6%)、建設業(15.3%)
など、業況判断DIが高い水準にある業種で回答割
合が高くなっていることから、足元の業況の持ち直
しや先行きへの期待を反映した結果といえるだろう。
「現場監督等の経験を有する人材不足が深刻である」
(建設業)、「資格や技術のある人材の獲得競争が激
しい」(情報通信業)といった声が聞かれるなど、
即戦力となる技能をもった人材の不足感が増してい
る点も特徴である。

金属・機械など外需関連業種の 一段の持ち直しが待たれる

もっとも、好調な非製造業にも盤石とはいいきれ

図-4 従業員DIの推移



(注) 1 DIは前年同期比で「増加」企業割合 - 「減少」企業割合 (季節調整値)。
2 図-1の(注)2に同じ。

ない面がある。例えば、小売業の今期の業況判断DIは-7.8と伸び悩んだが、その一因として、仕入価格の高止まりなどから燃料小売業が苦戦したことが挙げられる。このように円安下での製商品・原材料の仕入価格の上昇は、不安要素の一つだ。

今期の非製造業の価格関連DI(前年同期比で「上昇」企業割合 - 「低下」企業割合)をみると、仕入価格DIが前期から11.0ポイントの大幅な上昇をみせ43.6となったのに対し、販売価格DIは5.2ポイント上昇し0.8となった。ようやくプラスになったものの、まだゼロ近傍にとどまっている。仕入価格の上昇は、製造業・非製造業を問わず、来期以降も続く見通しである。今後の販売価格への転嫁状況等を注視していく必要がある。

また、高級品を中心に売上が伸びる一方で低価格志向も依然根強く、消費は足元では二極化している状況にある。今後は、消費マインドの改善効果がより広い消費分野に、十分に浸透していくことが期待される。

非製造業にこうした不安要素が残るなかで、中小企業の景況感が本格的に持ち直すためには、やはり製造業、なかでも今期低調であった金属・機械など外需関連の業種の一段の持ち直しが待たれるところ

表 当面の経営上の問題点

(単位：%)

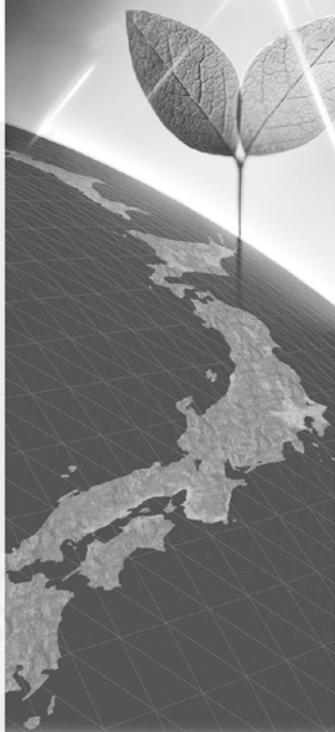
	全産業	製造業	非製造業
売上・受注の停滞、減少	44.0 (47.8)	48.8 (53.6)	40.3 (42.9)
原材料高	17.1 (16.1)	19.8 (17.9)	15.0 (14.5)
求人難	8.7 (7.9)	3.7 (3.0)	12.6 (12.1)
製品安や値下げの要請	7.6 (8.1)	9.3 (9.4)	6.3 (7.0)
人件費や支払利息等の増加	3.9 (3.3)	2.1 (1.8)	5.2 (4.7)
その他	18.7 (16.8)	16.3 (14.3)	20.6 (18.8)

(注) () 内は、前期調査における回答割合。

だ。本調査結果から製造業の先行きについてみると、業況判断DIは来期1.4、来々期7.1と見通されており、明るさもある。今後は、輸出が徐々に持ち直していくなかで、外需関連の中小製造業の業況が力強いものとなっていかどうか、注目していきたい。

(渡辺 綱介)

当研究所の景況に関する調査結果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/tyousa_sihanki.html



避難生活中の母親を 明るく前向きに

NPO 法人子育て応援 Seed

理事長 山崎 純



〈企業概要〉

代表者 山崎 純
創 業 2008年
従業者数 6人
事業内容 子育てや子育て世代の支援
所在地 秋田県秋田市中通2-1-41
電話番号 018 (833) 8104
U R L <http://kosodate-seed.sakura.ne.jp>

秋田県秋田市で子育て支援に取り組んでいるNPO法人子育て応援Seedの山崎純さんは、東日本大震災の発生後、被災地から市内に避難してきた母親の支援を始めた。

同法人による支援は、行政が実施する支援を補完し、また、時間とともに変わっていく母親のニーズに適切に対応しており、避難生活中の母親が笑顔と活力を取り戻す一助となっている。

笑顔になれる 場をつくる

——東日本大震災で秋田市に避難している母親の支援をしているそうですね。

東日本大震災には世界中の人が大きなショックを受けたと思います。わたしも、同じ東北人として他人事ではないと感じ、被災した人たちのために何かしてあげたいと考えました。

すぐに思いついたのは現地でのボランティアです。しかし、家事や仕事などがあり、それらを放っていくことはなかなかできません。もやもやした思いを抱えながら、あらためてできそうなことを探していると、市民活動に関する情報を紹介している県のメールマガジンに、県が避難者支援団体連絡会議を開催するという情報が掲載されていました。

さっそくその会議に参加してみると、いろいろなことがわかりま

した。県は避難者受入支援室をつくって県内に避難している人のサポートをしていること、秋田市内だけで200世帯以上が避難していること、そして、その半分近くは乳幼児や小学生の子どもがいる世帯であることです。

小さな子どもの世話はただでさえ気苦労が多いものです。また、慣れない土地で、しかも、取る物も取りあえず避難してきたなかでの生活ですから、何かと不便を強いられているはず。将来に対する

不安もあり、母親が感じるストレスは相当なものではないでしょうか。

そこで、秋田市に避難している母親を支援することにしました。わたしたちが、以前から取り組んでいることでもあるので、無理なくできると考えたのも理由の一つです。

——普段はどのような活動を行っているのですか。

子育てや子育て中の人を支援しています。

もともとは2000年に子育て中の母親が集まって育児サークルとしてスタートした組織ですが、メンバーの多くの子どもが幼稚園に入園したのを機に、ほかの育児サークルの支援をするようになりました。いくつかの育児サークルに対して、運営のアドバイスをしたり子育てに役立つ情報を提供したりしているうちに、育児サークルだけに情報提供するのはもったいないという声があがり、支援対象は子育てをしている人一般に広がっていきます。

2008年には活動の拠点となるコミュニティーサロン「クローバー」を開設したことから、活動の内容も広がりました。今では、託児サービスや子育てに関する学習会、子どもと参加する料理講座、わらべ唄を歌ったり季節の遊びをしたりする親子遊びなども行っています。

——そうした取り組みを、避難している母親にも提供することにしたのですね。

そのとおりです。避難してきたばかりですから、気軽に話せる友人が近くにいなかったり、子どもをどこで遊ばせたらよいかわからなかったりします。ほかの母親と話したり子どもと遊んだりできる場所をつくれば、リフレッシュでき笑顔になれると考えたのです。参加費は材料費などの実費だけなので、経済的な負担も少ないです。

ただし、普段から行っている講座等に参加してもらったわけではありません。「ともだちのたね」という名称で、避難者だけが参加できる講座を別に用意しました。地元の人と一緒にだと気を使ってしまうだろうし、無神経な質問をされるかもしれないからです。

講師についても、普段の講座では、「講師をやりたい」と希望した各分野のプロを目指している人やクローバーを利用している母親自身が務めているのですが、避難者が参加する講座は違います。秋田県国際交流協会から中国出身の人を派遣してもらっての餃子づくりや、整体師の先生を招いてのマッサージ教室などを開催しました。

また、2年目の2012年度には、フリーパスカードをつくり、受けたいサービスを選べるようにしました。料理講座や親子遊びなどの講座以外に、託児やマッサージ、



「ともだちのたね」の活動

フェイシャルエステといったサービスも受けられます。それぞれの単価が決まっています8,000円分まで利用できるもので、補助金を財源としています。フリーパスカードは、わたしたちにとって初めての取り組みで、秋田市が、子どもを保育園や幼稚園に通わずに育てている母親を対象に配布している、サポートクーポン券の仕組みを参考に実施しました。

支援の機会を提供する

——参加した母親たちの評判はいかがですか。

フリーパスカードは、対象となる母親の半分弱、40人が使ってくれました。講座への参加やマッサージの利用が多かったですね。2012年11月にアンケートで、わたしたちの取り組みに対する意見を書いてもらったのですが、「考え方が同じ人と話せてよかった」「周りに気兼ねせず自由に話せる」と、とても好評でした。

とくに、地元の人を交えずに雑談できることがよかったようです。

地元の人がいるとなかなか話せない話題というものがあります。例えば、秋田の人は、ポテトサラダにも砂糖を入れるほど、料理によく砂糖を使います。このような、県外から来た人でないとわからない秋田の事情を、「面白いね」「何でだろう」と話して盛りあがるのです。震災のことをいつときでも忘れて、たわいない会話で笑えるようになることが、避難者にとって大切なのだと思います。

——わざわざ講座を企画しなくても、避難者たちは自主的に集まって交流すると思うのですが。

避難者たちは知り合いになっても、なかなか「今度、うちに遊びにおいでよ」といった交流には至らないようです。親類の家に居候していたり仮暮らしで家具や食器がそろっていなかったりするため、十分なおもてなしができないからでしょう。

被災地のように同じ場所にある仮設住宅に入居していれば、おのずと交流が生まれるのかもしれませんが。しかし、秋田ではあちこちに散らばって住んでいます。避難者同士の交流を生み出すためには、集まれる場所、集まれる機会を少しでも増やすことが重要になってきます。

県も避難者が集まるイベントを定期的に開催しており、それに参加するだけでも、避難者たちはある程度仲良くなれると思います。

しかし、わたしたちが開催するとともにたねにも参加してもらうことで、顔見知りになる機会、話をする機会が増え、ずっと早く仲良くなれるのです。

また、わたしたちのような組織が避難者の支援をすることで、多くの人が支援の機会をもてるようになります。

——どういふことですか。

避難者の支援は、わたしたちの力だけではできません。多くの人の協力を得て実施しています。

ともだちのたねの講師やフリーパスカードでのサービスの提供は、整体師の先生やエステ店の経営者などをお願いしたものです。また、講座を開催する際には、クローバーの利用者のなかから、被災地に縁のある人、つまり、出身地だったり、親類がいたり、居住経験があったりする人などに声をかけて、講師のサポートなど運営の手伝いをしてもらいました。

協力をお願いすると、みなさん、快く引き受けてくれます。整体師の先生などは「わたしにできることがあったら、いつでも声をかけてくれ」と言っています。

被災者のために何かしてあげたいという思いがあっても、具体的に何をやればよいのか、どうすればできるのかわからず、結局、何もできなかった人もいます。それが、身近に被災者を支援している組織があれば、協力

を求められたり、逆に申し出たりすることで、簡単に、思いを具体的な行動に変えることができるのです。

母親と組織に力を与える

——避難者を支援するわけですから、苦勞することもあったのではないですか。

そうですね。今までと勝手が違う部分もあって、とくに三つの点で苦勞しました。

一つは避難者へのアプローチです。支援を受けてもらうには、その内容を伝える必要があります。これまでは、地元の子育て情報誌や市の広報誌に広告を掲載してわたしたちの取り組みを広く周知していましたが、費用と効果のバランスを考えると、避難者へはダイレクトメールなどで直接案内したほうがよいでしょう。

ただ、当然ですが、避難者の名前や住所などはわかりませんし、把握している県も教えてはくれません。そこで、当初は小学校経由で案内しました。被災地から転校してきた子どもがいたら、ともだちのたねのチラシを渡してほしいと、校長先生に依頼したのです。

やがて、県が避難者に定期的に支援情報などの書類を送付していることを知ったので、今では、自分たちで三つ折りにしたチラシを県庁に持ち込み、一緒に送っても

らっています。

また、実際にクローバーに来てもらったときに、どう声をかければよいかについても悩みました。「がんばったね」とか「避難できてよかったね」といった、よかれと思ってかけた言葉が相手を傷つけることもあります。そうならないように、『災害時のこころのケア』という専門書を読み、避難者との会話の方法について勉強しました。

——最後の一つはどのようなことでしたか。

時間とともに変わっていく母親たちの気持ちにあわせて、支援の内容も変えていかなければならないことです。

つらい出来事は抱え込まず人に話したほうが、気持ちの整理が付き楽になれることがあります。その機会を提供しようと、1年目の2011年度には、母親たちが集まってそれぞれの話を聴く傾聴サロンも開催していました。

2年目もこの傾聴サロンを企画したのですが、1年目と違って参加する人はいませんでした。母親たちは、過去を振り返るのではなく、前を向いていきたいと気持ちを切り替えていたのです。すぐに支援の方向性を変え、食育や体によい料理の講座といった興味をひくようなものを企画することにしました。

3年目にあたる2013年度では、母親たちがより主体性をもって行

動できるようにしています。わたしたちが講座の内容を企画するのではなく、母親たち自身がやりたいことを企画して実施する形に変えたのです。わたしたちが行うのは、母親たちが案を出しあって決めた、料理サークル、手芸サークル、親子サークルの三つの活動について、運営の支援をすることです。

さらに、秋田市で生活するうえでの課題を自分たちで解決できるように、グループワークを企画しています。例えば、自分が病気になって動けないときに、だれが子どもの面倒をみるのか、といったテーマで考えてもらうのです。その結果、用事があるときには互いに子どもを預かるといった約束事が、母親たちの間で自然と交わされたようです。

——避難者の支援を通じて組織として成長されたのではないですか。

新たな連携先ができたので、組織としてできることの幅が広がりました。また、支援内容をわかりやすく伝えるためにチラシにはイラストを多用するようになり、情報発信力も高まったと思います。

今後は組織の運営をより安定させるために新たな取り組みを始めたいと考えています。具体的にどのような事業ができるのかはわかりませんが、いずれにせよ、事業の仕組みや周知の方法を考えなければなりません。その際に、フリーパスカードや避難者へのアプローチ方法を考えたことなど、避難者を支援するために行った取り組みの経験は、きっと役に立ってくれるはずですよ。

取材メモ

同法人の支援は、行政による支援とは二つの点で違いがある。一つは、母親の気持ちの変化を察知し、柔軟に支援内容を変更していることである。予算の額や用途に制約がある行政の支援では、エステのサービスを提供することに難色を示す人がいるかもしれないし、一度決まった支援内容を変えるのも簡単ではないだろう。もう一つは、協力を求めることで、周囲の人に支援の機会を提供していることである。行政よりも身近であることが、支援の輪を広げる存在となれる理由といえるだろう。

本来的には行政が果たすべき役割であっても、行政では十分に対応できないこともある。行政の機能を補完あるいは代替し、地域が抱える問題の解決に乗り出せるのは、やはり、その地で活動している中小企業だ。同法人の取り組みは、地域に大きなインパクトを与えるものではないかもしれないが、こうした草の根ともいべき活動が盛んなほど、その地域は活力あふれる魅力的な存在になる。

(井上 考二)



「演劇型マーケティング」による 顧客コミュニティ創り

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

今回は心理学を応用した「演劇型マーケティング」の手法を紹介しましょう。「演劇型マーケティング」とは、商品のモノとしての価値に、「ゲーム性」という感情的な価値を加えて、販売しようとするマーケティング手法のことをいいます。

顧客の声を集めて商品企画に活かすことはマーケティングの原則ですが、最近ではパナソニックやレナウンのようにネットでつながった「顧客コミュニティ」を商品の企画や開発に活用する動きが注目されるようになってきました。こうした顧客コミュニティ創りで求められることは、「顧客を囲う」という発想ではなく、「顧客がブランド（企業と商品）を育てる」という見方です。

心理学の世界に、「エゴグラム」という性格診断法がありますが、その診断法では人の性格を五つのタイプ（厳しい親、温かい親、理性的な大人、わんぱくな子ども、従順な子ども）の混合物と見なします。そのうえで、人は相手の役割・地位などに応じて、各タイプ

の重みづけを変えるものと考えられるのです。

実際に、私たちは会社の部長であれ大学教授であれ、自分の親と対面しているときは子どもっぽいことを平気で言うし、わんぱくな行動をしたりするわけです。同じように、企業と顧客の交流でも、顧客が企業に対し、どんな役割を見て取り、どんなイメージを持つかで親しみやすさや話し方は変わってきます。

企業のイメージを際立たせるために、WEB上の担当をローソンの「あきこちゃん」や伊東ハムの「ハム係長」のようなキャラクターとしたら、どうでしょうか。キャラクターは、そのWEB上の舞台でのアクターであり、観客（顧客）とのコミュニケーションを親しみあるものにする「仮面」のようなものだと思います。舞台ではどんな仮面でも付けることができますが、そのブランドイメージにふさわしい仮面を付ける必要があります。キャラクターはそのための道具であり、コミュニケーションを方向づけるものです。

ここで強調しておきたいことは、従来のように顧客を広告・販促の「ターゲット」という狩猟的なメタファー（比喩）で考えてはいけないということです。狩猟型の発想では、優良客をどう獲得するかという奪い合いの競争にしか関心がいきません。そうではなく、企業は役者であり、顧客はそれを支えるファンであるという演劇的なメタファーで理解することが重要なのです。

つまり、良い役者（企業）は良いファン（顧客）が育てるのです。一方で、役者にはファンの期待に応えるという「顧客志向」が求められているといえるでしょう。

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！最高にウまくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。



県内外から参加者が集まる「サイクルカーニバル」



地域づくりを通じた 経営支援

鳥取県西部商工会産業支援センター 経営支援課係長 篠田 貴士

鳥取県西部商工会産業支援センターは、文字通り鳥取県の西部地区を担当し、商工会の業務のうち、より高度な経営支援に特化した組織です。管内には七つの商工会があり、それぞれが地域に根ざした取り組みを行っていますが、ここでは、全国的にも珍しい、行政の合併にかかわらず独自に合併した、米子日吉津商工会の取り組みについて紹介します。

米子日吉津商工会は淀江町商工会、伯仙商工会、日吉津村商工会が合併し、2007年4月に誕生しました。米子市淀江町は大山隠岐国立公園内の伯耆大山を望み、妻木晩田遺跡、国の重要文化財の石馬などの遺跡や文化財が豊かな地域です。環境省選定の名水百選の一つ「天の真名井」に代表される名水の里でもあります。

この「水と緑と史跡のまち」で、1992年度から始まり、2013年度で

22回目を迎える地域活性化事業が、「サイクルカーニバル」です。これは、竪穴式住居などがある「伯耆古代の丘公園」を発着点に、大山の雄大な姿を仰ぎ見ながら約65キロメートルのコースをサイクリングしてもらうイベントです。

特徴的なのは、イベントを支えるスタッフ。商工会の会員、青年部・女性部員はもちろんのこと、淀江町内にある各集落単位の地域活性化メンバーやボランティアスタッフなど100人以上が集います。そして、開催準備から運営、後片付け、次年度に向けた課題の分析・対応策の検討までを主体となってこなしてくれています。

また当日は参加者全員に昼食を振る舞うのですが、多彩なスタッフがそれぞれ腕によりをかけることで、バラエティ豊かなメニューを提供しています。2012年度は、地元で採れたシイタケやゴボウなど

を混ぜてつくった名物「大山おこわ」や、名水を使った手づくり豆腐といった昼食でもてなしました。

こうした取り組みが奏功して、参加者は県内外から300人を超えます。リピーターも多く、なかには第1回大会からすべて参加している方もいるほどです。このイベントを通じて、地域のなかで頑張っている事業者が目向けられるだけでなく、地域のなかでの消費行動につながっていけば、これほど嬉しいことはありません。

人と人とのつながりやふれあいを通じて、各事業者の特色ある商品・サービスの開発、販売促進に向けた取り組みを、米子日吉津商工会並びに西部商工会産業支援センターが全力で応援します。地域のファンをつくっていく、地域の賑わいを演出していく、そんな取り組みの中心的役割を引き続き担っていきたいと思います。

女性起業家創出に必要な施策について

— 日米支援機関調査から —



京都学園大学経営学部 教授 **大石 友子**

おおいし ともこ

早稲田大学第一文学部卒業、慶應義塾大学大学院経営管理科履修。(財)横浜市女性協会(現・財)横浜市男女共同参画推進協会)、(財)女性労働協会において、キャリア開発および起業支援に携わった後、2001年より現職。専門は起業支援、女性労働。(株)千趣会社外取締役、NPO法人女性と仕事研究所理事を兼任。著書に『女性の働き方ガイドブック』(経済産業調査会、2001年)、『事業構想と経営』(共著、嵯峨野書院、2004年)、『私にできる幸せマネジメント』(日本実業出版社、2005年)、『ベンチャー型新規開業事業の新動向』(共著、嵯峨野書院、2007年)などがある。

はじめに～女性起業家への期待

昨今、日本経済の成長戦略として、女性の労働参加率向上が必要であるという認識が徐々に広まりつつある。安倍政権は、女性の役員や管理職への登用拡大を盛り込み、企業においても、例えば、イオンが2020年をめどに女性管理職の比率を現在の7%から50%に引き上げる方針を出すなどの動きが出てきている。これらは、従来十分に活用されているとはいい難かった女性労働力の活用により経済の活性化を図ろうとするものであり、その意味では女性の起業家創出に対する期待も同様といえよう。

海外に目を向けると、GEM調査^(注1)では、起業準備者と起業家の合計が何人かという指標(TEA)が示されているが、米国は他国よりもこのTEAが高い。しかも、男女間の差が少ないことから、性別を問わず起業活動が活発であることがうかがえる。

米国では1970年ごろから、女性起業家が急増した。理由としては、3点挙げられる。まず、第3次産業のサービス業や流通業等の増加という先進国共通の産業構造において、資本を持たないことの多い女性たちでも起業するチャンスが生まれたことである。次に、企業で働く女性が増加するにつれ、グラスシーリング(ガラスの天井=女性たちが企業内での昇進を阻まれること)が表面化し、自己実現やキャリア達成の手段として、勤めではなく起業を選択する女性が増加した。さらに、90年代以後、企業での管理職経験後、キャリアを生かして起業する女性たちが増えてきた。

一方、日本では、80年代に主婦たちの社会参加の手段として、自然食を提供する店やリサイクルショップを始めるといった動きがマスコミなどに取り上げられるようになったが、社会的に大きな影響を及ぼすに至らなかった。そして、90年代のバブル経済崩壊後、ようやく経済活動を担う経営者として女性起業

家が期待されはじめ、さまざまな支援が行われるようになった。

しかし、その効果はみえづらく、女性の経営者比率と開業に占める女性の割合は10%前後と、諸外国と比較しても依然として低水準となっている。数字でみる限り、米国に遅れること20年以上といわざるをえない状況にある。

今後、日本の女性起業家創出のためには何が必要なのか、起業先進国といわれる米国の女性起業支援を参考にしながら、その方向性を考えてみたい。

なぜ女性起業家は増加しないのか

日本の女性起業家の実情

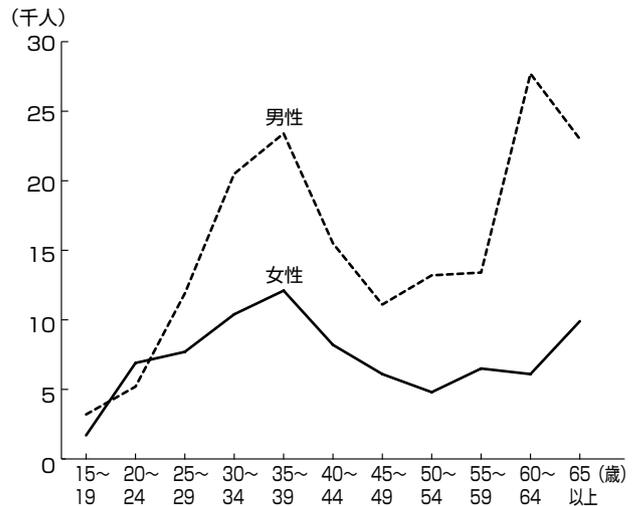
まず、女性経営者数の推移についてみてみよう。株帝国データバンクが毎年実施する「社長交代率調査」によると、女性社長数は90年に4.5%であったものが2012年には7.2%と、緩やかながらも上昇傾向となっている（事業承継者数も含む）ことがわかる。

もっとも、総務省「就業構造基本調査」により、性別・年代別の起業家数をみると、図-1にあるように女性は男性の半分にも満たず、その水準はまだ低い。

次に、女性起業家の基礎データや調査についてみる。女性起業家に関するこれらの調査は多くないが、例えば92年に日経産業消費研究所と日経ウーマン編集部が「女性起業家実態調査」を、その後、96年に(財)横浜市女性協会(現・(財)横浜市男女共同参画推進協会)、97年に(財)女性労働協会^(注2)が女性起業に関する調査を実施した。最近では、「平成22年度女性起業家実態調査」(経済産業省委託、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))があり、日本と諸外国の女性起業家の支援状況を比較したうえで、日本の支援体制の整備や方針の提言を行っている。

その調査の一環として、2011年に実施された、「女性起業家に関するアンケート調査」(20歳以上で

図-1 性別・年代別の起業家数



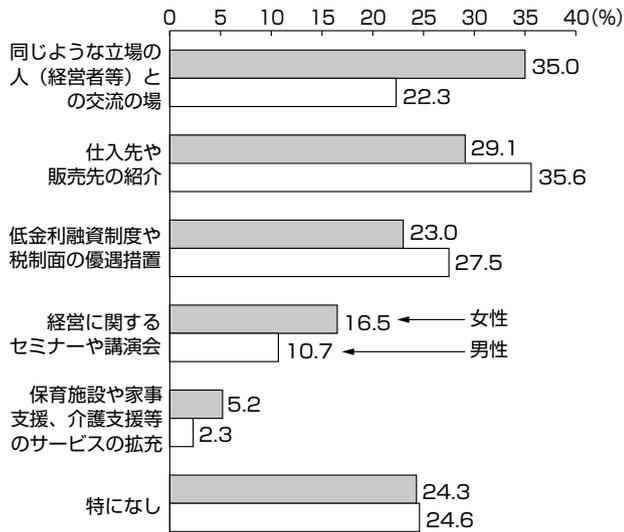
資料：総務省「就業構造基本調査」(2007年)再編加工
出所：中小企業庁「2012年版中小企業白書」
(注) ここでいう起業家とは、過去1年間に職を変えた、または新たに職に就いた者のうち、現在は自営業主(内職者を含まない)となっている者をいう。

起業して10年未満の者を対象にしたインターネット調査、回答者数は男性309人、女性309人)をみると、女性は男性と比較して起業年齢が平均4.5歳低く、就業経験年数も短い傾向にある。就業経験の短い女性は、資金や経験を得る機会が少なく、相対的に起業を実現しにくい環境に置かれていることが指摘されている。

起業時の課題を男女別にみると、女性は「経営に関する知識・ノウハウ不足」「事業に必要な専門知識・ノウハウ不足」と回答する割合が高い。必要とする支援については、「同じような立場の人(経営者等)との交流の場」「経営に関するセミナーや講演会」「保育施設や家事支援、介護支援等のサービスの拡充」という項目が男性に比べて多いことがわかる(図-2)。

これらの調査からは経年変化や女性起業家が増加しない要因を探るには十分ではないものの、調査結果を踏まえると、女性の育児介護等の役割分担の課題だけでなく、経験不足、ロールモデル不足、情報交換する場が限られているという課題が読み取れる。

図-2 男女別の起業時に欲しかった支援



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「女性起業家に関するアンケート調査」（2011年）
 出所：中小企業庁「2012年版中小企業白書」
 (注) 男女差の大きい回答および「特になし」の回答を抜粋。

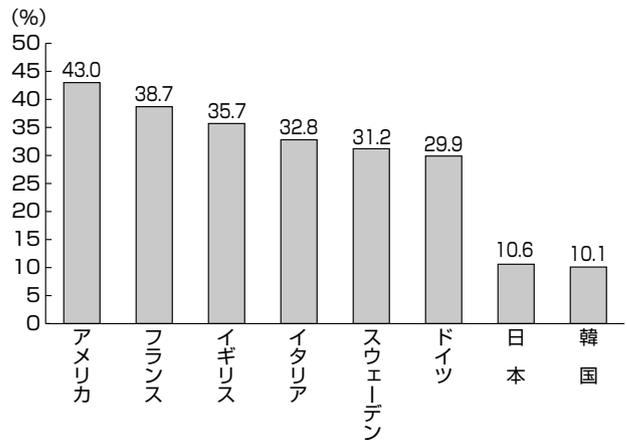
女性起業家と働く女性

女性起業家の課題は、働く女性の置かれた環境と大きく関わっている。

筆者は以前に女性起業家をタイプ別に分類した。従来型Aタイプ（飲食店、美容院等、従来から女性が占める割合が高かったビジネス）や従来型Bタイプ（育児、介護等主婦を中心とした女性の得意分野）は、90年代以前から多くみられた。また、高学歴でありながら専業主婦になった女性たちの社会参加として、ワーカーズコレクティブやNPOが話題になったのも90年代からの現象である。

そして90年代後半以後、従来型のビジネスでは飽き足らなくなった女性たちが不動産業や建設業等といった男性中心の業界に進出するようになったのが、革新型Aタイプ（既存のビジネスに女性の視点で切り込む）である。さらに、組織のなかでの経験を生かして独立するという革新型Bタイプ（性別に関わりなくキャリアを生かすビジネス）は、86年の男女雇用機会均等法施行以後の世代に多くみられる。キャリア形成を強く意識する女性たちのなかに

図-3 女性管理職割合の国際比較



資料：総務省「労働力調査」、(独)労働政策研修・研究機構「データブック 国際労働比較2012」

は、実力でトップの座につき始めている人もいます。

女性に限らず、経営者や起業家は突然出現するわけではなく、それまでのさまざまな経験や知識、人脈などの資源により形成されるのはいうまでもない。実際に起業した人たちのキャリアをみると、業界での就業経験や管理職経験が多い。

総務省「労働力調査」によると、農林業を除く女性雇用者数は2012年に2,335万人と過去最高になっている。それでも、女性管理職比率は11.9%（2011年雇用均等基本調査）でポジションごとにみても、係長相当職は13.5%、課長相当職6.7%、部長相当職3.5%となっている。女性管理職の比率を諸外国と比較すると、43.0%の米国やフランス（38.7%）、イギリス（35.7%）には遠く及ばない（図-3）。

こういった、管理職経験の少なさが起業に際して必要とされるリーダーシップ、マネジメントのノウハウやスキル不足に繋がっている。

米国における女性起業家の現状と支援

増加した女性起業家

ここで、起業先進国といわれる米国をみると、70年代には現在の日本と同様、女性管理職比率も経営者

比率も低かった。しかし、現在では女性労働力は全体の48%、管理職・専門職に就いている女性は49%となっている。また、中小企業（従業員500人未満）のなかで女性経営者の占める割合は、77年には23%だったが、88年には38%、2000年にはほぼ半数までに達している。この傾向は91年を分岐点として顕著になり、女性起業家の大躍進を示している。

米国における女性経営企業（女性が所有または経営する企業）は、米国商務省国勢調査局によると、約780万社（2007年）あり、非農業部門の民間企業の28.7%を占めている。また、97年から2007年にかけて、女性経営企業は44%増加し、これは男性経営企業の2倍となることが、米国商務省が作成した報告書「Women-Owned Businesses in the 21st Century」においてまとめられている。

法整備と行政支援の充実

このような女性起業家増加の背景には、連邦政府や州政府による手厚い施策が存在する。筆者が、NPO法人女性と仕事研究所の協力により実施した「日米支援機関へのアンケート及びヒアリング調査」の結果も含め、主だったものを紹介してみたい。

まず、連邦政府レベルでの女性起業家のための四つの大きな法律（①雇用機会均等法とアファーマティブ・アクション、②融資機会均等法、③連邦政府取得合理化法、④女性ビジネス・オーナーシップ法）があり、起業希望の女性たちの後押しをした。

また、公的な支援機関の役割も見逃せない。例えば、88年に設立された「全米ビジネス女性評議会（National Women's Business Council、以下NWBC）」では、調査活動やその分析により大統領や議会、中小企業庁（Small Business Administration、以下SBA）に対して政策的助言を行っている。NWBCの助言により、85年当時、女性経営者に対する政府発注が年間約2,000億ドルと全体の1%にすぎなかったものが、94年には全体の5%に増加した。

さらに、クリントン政権時代、「スモール・ビジネス育成策」が重視され、全国的に女性経営者向けの指導センターが設置された。97年には「女性ビジネス・エンタープライズ政府間委員会（Interagency Committee on Women's Business Enterprise）」が、98年には「オンライン女性企業センター」が開設されている。

併せて、SBAでは、他の省庁と個別に目標を定め、その達成プログラムを実施するだけでなく、各省庁に女性起業家を支援する担当者を置いている。プロネットというコンピューター・データベースには中小企業約18万社が登録されており、女性起業家だけの検索ができる。また、政府は10万ドル以下の契約の場合、必ず中小企業5社の入札を義務付け、そのうち1社は女性起業家にしなくてはならないようになっている。

民間の力も積極的に活用している。79年に設置された女性起業家の支援組織「Office of Women's Business Ownership」は、SBAの委託によって、全米で100カ所ある非営利団体「Women's Business Center（以下WBC）」が運営し、民間企業での勤務経験のあるスタッフが事業を行っている。事業内容は、①WBCの管理監督によるビジネス訓練と技術援助の促進、②信用および政府調達契約、国際貿易の機会へのアクセスの提供、③インターネットを通じての情報提供、④地区オフィスにおける販売促進支援（mentoring roundtables）など、多岐にわたっている。

NPOによる多様な支援

こうしたNPOによる支援が行われているのも米国の特徴である。

「全米女性起業家協会（National Association of Women Business Owners、以下NAWBO）」は、女性経営者の相互扶助と情報交換の場として、75年にワシントンで発足した。従来点在していた女性経営者たちがネットワークをつくり、現在では全米900万

人の女性経営者の代表としての顔を持ち、政策提言なども行っている。NAWBOには、「Corporate and Economic Development Council」（企業・経済発展協議会）「Member Services Council（メンバーサービス協議会）」「Public Policy Council（社会政策協議会）」の三つのCouncil（協議会）があり、その活動は女性起業家の大きな力となっている。

「American Business Women's Association」（1949年～、ミズーリ）では、雑誌『Women in Business』を発行し、「The ABWA-KU MBA Essentials Program」という講座を開催している。これは、カンザス大学経営学大学院等から講師を迎え、ビジネスに関して修士レベルの知識を学べるものである。ほかに、リーダーシップ能力の開発や、ビジネススキルを磨く講座もある。

また、女性経営者や起業家の調査機関「Center for Women's Business Research」（1989年～、ワシントン）では、会員がキャリア成功や金融保証を得られるよう、資料やサービス（教育・ネットワークングの機会など）を提供する。ほかにも、「U.S. Women's Chamber of Commerce」（ワシントン）では、女性経営者のリーダーシップの育成に特化している。

「Women Entrepreneurs」（2002年～、バージニア）はネットワークング、教育プログラムによって、あらゆる段階の情報や資料を提供し、起業家に経済的機会や財政的安定をもたらすことを目指している。

起業家を含めた働く女性全体のキャリアを支援する「カタリスト協会（Catalyst）」（1962年～、ニューヨーク）は、女性ビジネス・リーダーの育成だけでなく、男性管理者向けの研修も実施している。役員を紹介する事業「Corporate Board Placement」では、77年からフォーチュン1,000社の取締役会に、重役として資格と経験を持った女性を250社以上の企業に紹介するなど、経済界における女性リーダーの必要性を訴える事業を実施している。「カタリスト賞（Catalyst Award）」（1987年～）は、女性登用の先進

的な取り組みによって成果を上げた企業に与えられる表彰である。第1回のIBMやMobileをはじめ、General Electric、P&G、JPMorgan、American Express等の企業が受賞しており、その受賞は株価にまで影響を与えるという。

日本において有効な 女性起業家創出のサポートとは

女性センターから始まった女性起業支援

それでは、日本における女性起業家支援はどのようなかたちで行われてきたのだろうか。

従来から、経済産業省、厚生労働省、国土交通省などにおいて男女の別なくさまざまな支援策が行われ、政府系金融機関、商工会議所・商工会といった機関でも融資やセミナーといった支援を行っている。そのなかでも、女性向けとしては、日本政策金融公庫では、女性・シニア・若者を対象に融資枠を設け、日本政策投資銀行では、2011年度より「女性新ビジネスプランコンペティション」を実施し、事業奨励金の支給や計画実現に向けたサポートを行っている。

振り返ってみると、80年代半ばごろから全国の自治体で設立された約200カ所の女性センター（男女共同参画センターなど名称は様々）において働く女性を対象にした支援がスタートした。そこではまず、主婦の再就職支援から始まり、徐々に女子学生のための就職支援や、働く女性のキャリアアップ支援に幅を広げ、90年代からは、起業支援を行うところが増加した。NPOや民間企業の支援も同時期である。

（財）女性労働協会が2000年に実施した支援機関に関する調査によると、①団体の活動拠点は、東京（59%）と大阪（25%）が中心、②団体で働くのは、女性がほとんどで非正規職員が多い、③法人格を取得して活動している団体がほとんど、④起業支援の講座とキャリアアップの講座を並行して行っている団体が多い、となっている。

課題と期待される支援策

これらの調査結果を踏まえ、日本の女性起業支援の特徴をみると、まず、その多くが行政機関主体であることが挙げられる。支援事業担当の管理者側は短期間で異動することが多く、専門知識のあるスタッフは非正規雇用者であるなど、ノウハウの蓄積があまりなされず、前例を踏襲した事業や外部委託などに偏りがちとなる。継続的な事業を展開するうえでは、専門スタッフの育成が必要であり、(財)女性労働協会が実施した支援機関調査においても、支援スタッフ育成の必要性が指摘されている。

他方、NPOは資金不足に陥りやすい。行政からの助成金や企業からの寄付を得ることが難しいことに加え、自らの収入を得るための経営ノウハウを持っていないことが、財政基盤の弱さとなっている。活発な活動を継続している米国のNPOと、日本のNPOとの運営能力の大きな差は、民間企業からの寄付・委託の有無が大きく影響している。米国のカタリスト協会が発展を遂げ続けている理由として、行政からの助成金に頼らず、民間企業との協力を進めてきたことが大きい。

これらのことから、今後の日本の女性起業支援においては、従来から実施されているセミナーや情報提供、融資、マッチングといった施策の充実はもちろん、支援人材の育成、企業と連携したNPOによる支援、そして政府調達制度の導入といった多面的な支援が必要と考えられる。

まとめ

日本の女性起業家たちは、まだまだ少数派である。本来、女性にのみ特化した支援が必要か否かという議論もあるが、男性中心であった日本のビジネス界において「男性たちの障壁」を感じる女性も少なくない。米国をみてもわかるように、第1段階として女性の労働参加率アップ、第2段階として女性管理

職の増加、そして第3段階として女性起業家の増加と繋がっており、起業支援だけが独立しているわけではない。

欧州では、上場企業と公的機関に一定以上の女性役員登用を義務付ける制度の導入が加速してきた。ベルギー、オランダで法律が成立し、欧州連合(EU)では役員の3~4割を女性に割り当てるクォータ制の導入を進めている。

2010年10月、岐阜県岐阜市で21のAPEC参加国が集まり、女性起業家サミットが開催された。ヒラリー・クリントン米国国務長官のビデオメッセージで始まり、パネルディスカッションでは、ルース在日米国大使が参加者にイノベーションと起業家精神について自らの考えを語り、女性による企業への積極的参加を呼びかけた(「AMERICAN VIEW WINTER 2011」)。

日本の女性就業率が男性並みに上昇した場合の潜在的GDP増加率は15%になるという試算(GSグローバルECS調査部、2010年)があるように、これまで経済活動に直接携わる経験の少なかった女性たちが活躍する環境をつくることが第一である。女性起業家を量的に増加させることだけでなく、イノベーションを実現し、持続的な企業競争力や企業価値の向上に結びつけることを目的に、行政・企業・NPOを通じた多面的な支援を期待したい。

(注1) GEM(Global Entrepreneurship Monitor)調査は、米国バブソンカレッジと英国ロンドンビジネススクールの起業研究者たちが企業活動と各国の経済成長率の関係やその特徴を明らかにするために始められた。97年にG7を中心とした10カ国から始まり、2012年には69カ国の参加となっている。

(注2) 所在地は東京都港区。52年に労働省婦人少年局(現・厚生労働省雇用均等・児童家庭局)の外郭団体として発足。働く女性の地位向上および女性労働者の福祉の増進を図る事業を展開している。

参考文献

GSグローバルECS調査部(2010年)「ウーマノミクス3.0: 待ったなし」ゴールドマン・サックスホームページ

大豆の粉から 豆腐をつくる建設会社



(株)アサヒエンジニアリング

代表取締役
武村 良夫

企業プロフィール

- 代表者 武村 良夫
- 創 業 1974年
- 資 本 金 2,000万円
- 従業員数 17人
- 事業内容 浄化槽の設計・設置、大豆食品の製造
- 所在地 岡山県岡山市南区西市108-3
- 電話番号 086 (241) 3200
- U R L <http://www.asahieg.co.jp>

岡山県岡山市にある建設会社、(株)アサヒエンジニアリングでは2011年、大豆粉を使った豆腐や豆乳づくりを始めた。それから2年、これまでと全く畑の違う新事業は、会社の規模拡大のみならず、地域に新たな風を吹き込んでいる。

大豆の 粉末化プラントに着目

同社は排水浄化設備の設置工事業者である。武村良夫社長はもとも岡山市内の税理士事務所に勤務していたが、1974年に顧客の浄化設備工事会社が岡山県から撤退すると聞き、思い切って事業と従業員を引き継いで創業した。

創業当時は8人の小所帯だったが、配管の設計から施工まで一括して手掛けられることを強みに、病院や公園など公共施設を中心に浄化設備を納めてきた。

しかし公共事業が減少し、業界

全体が激しい価格競争に陥ると、売り上げは不安定になっていった。同業他社と差別化を図るため、近隣の大学などと高度な浄化方法の研究開発にも注力してきたが、期待した成果は上がらなかった。

売り上げを安定させるには、異業種へ手を広げる必要もあるのではないかと。異業種交流会やセミナーでアイデアを探していたところ、生の大豆を乾燥して粉にするために新しく開発されたプラントの存在を知る。

通常の豆乳は煮込んだ大豆を搾ってつくるが、その際に大量のおからが出る。一方、大豆を細かい粉にすると、水に混ぜて熱を加えるだけで豆乳になる。大豆をまると粉砕するのでおからは出ない。ただ、搾り出した豆乳に比べるとどうしても口の中にざらつきが残る。そのため、この方法はこれまではあまり採用されてい

なかった。

武村社長が目をつけたプラントの最大の特徴は、粉の細かさだった。今回導入したものは、10マイクロメートルまで細かくできる。従来の64分の1まで細くなるため、豆乳の喉ごしは格段によくなり、通常の豆乳と全く遜色ない。

乾燥方法も特徴的だ。従来のプラントの多くは時間とコストを抑えるため、高温で一気大豆を乾燥する。他方このプラントでは、あえて低温で乾燥する。時間はかかるが、大豆タンパク質や食物繊維などの分解を最低限に抑えられるため、大豆がもつ栄養を余すことなく摂ることができる。

各工程は連続しており、大豆が配管の中をまるで水のように流れていく。これまで培ってきた浄化設備の制御や補修などの経験も応用できそうだ。武村社長は大豆粉の製造に強くひかれていった。

外部機関をうまく活用

とはいえ同社に食品加工の経験はない。そこでまず武村社長は、事業計画を策定し岡山県の経営革新計画の承認を取得した。計画にお墨付きをもらったことで、金融機関にも相談しやすくなった。

また、(財)岡山県産業振興財団にも相談し、食品加工や外食業界で勤務経験をもつ地元の人材8名の仲介を受け、社員として採用した。

肝心の販路についても、武村社長はこの大豆粉なら売れると考えた。産業廃棄物であるおからの処分に悩む食品会社は多いからだ。

実際、プラントメーカーと共に食品会社に営業したところ、福島に工場をもつ大手飲料会社で豆乳の新商品を開発する計画が立ち上がり、材料となる大豆粉の加工を同社が請け負う話がトントン拍子でまとまった。

だが思わぬ事態が発生する。東日本大震災でその工場が被災し、大豆粉の供給計画が頓挫したのだ。

大豆粉を 地域振興の呼び水に

すでに新たに工場を取得し、プラントの設置も終えていた。設備を寝かせたままでは新規採用者の雇用は維持できない。そこで武村社長は直接消費者へ製品を販売す

る道を模索し始める。

粉のままでは売れないだろう。そこで加工機械を購入し、豆腐や豆乳をつくることにした。岡山市内にある本社の近くと、郊外にある工場に直売店を設けた。

せっかくだから消費者には安心して手にとってもらいたいと、原料選びにもこだわった。九州の農協に通い詰め、良質な国産大豆を確保した。これで、スーパーなどに並ぶ一般的な商品との違いがはっきり出せる。ただ価格は一般的な商品よりも割高になるため、売れるかどうかは未知数だった。

しかしいざ開店してみると、商品の特徴がうけたのか、売り上げは予想以上に伸びていった。それだけではない。当初は全く期待していなかった大豆粉が大いに売れたのである。

大豆粉は小麦粉や米粉に比べて糖質が少ない。こうした特徴を店頭やチラシでPRしたり、大豆粉を使ったケーキや鍋料理などのレシピを紹介したりしたところ、糖質摂取量を控えたい人たちにたいへん喜ばれたのである。業務用として大量に買う人もいた。

そこで武村社長は地元の飲食店に大豆粉を売り込んでみた。評判は上々で、ある洋菓子店は大豆粉を使った焼き菓子、中華料理店では大豆麺と、和・洋・中華問わず新商品を生み出す原動力になった。



大豆を粉末化するプラント

豆腐や豆乳も、全国展開するスーパーが岡山駅前に構える店舗に置いてくれたことを皮切りに、程なく県内の全店で販売されるようになった。品質の良さが評判となり、今では地場の大手スーパーにも納入するようになった。

また「豆腐・豆乳をつくる建設会社」という意外さが話題を呼び、地元の新聞やテレビで紹介されると、企業からの問い合わせがいっそう増えた。昨年からは地元岡山県の農家から供給を受けて「トヨシロメ」という大豆の取り扱いを開始した。産地と品種名を前面に出した新商品をつくり、地域のブランドとして育てていくつもりだ。

「従業員に働く場を提供するのが社長の仕事」という武村社長。事業の中身は変われども、経営方針は創業以来一度たりともぶれていない。既存の事業とは全く畑の違う新事業は、地域も巻き込み、着実に成果を挙げつつある。

(藤田 一郎)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第6回

限界を設けるのは自分

数千年にわたり、多くの人々に折れそうな自分の心を奮い立たせるパワーと冷静さを取り戻させてくれた言葉が、今月の教えです。

高い能力を有しているにもかかわらず消極的で自信のない社員、貴社にはいないでしょうか。孔子の弟子、冉求ぜんきゆうはそんな一人でした。行政能力に優れ、のちに孔子の母国である魯の国の大臣まで務める人物ですが、消極的で自分に自信を持ってません。その彼が孔子の下で修行中、孔子に泣きつきます。「先生についていきたいのですが、わたしにはもう限界です」と。

それに対する孔子の言葉が今月の教えです。「画」の旧字は「畫」で、筆で田の周りを区切り囲むことを表します。そこから自分の限界を設定する意味に発展しました。孔子の返答を表面的に読むと弟子に対する厳しさを感じるかもしれませんが、彼ならできると確信すればこそそのアドバイスなのです。

孔子の教え方は「対機説法」と

力足らざる者は、 中道ちゆうどうにして廃す 今女なんじは画かぎれり ~雍也第六より~

本当に実力が足りないのであれば、道半ばで病気にでもなっているはず。自分自身を諦めず、自分に限界を設定しなければ、たとえ今は苦しく辛くても、必ず仕事を全うし目標を達成することができるのです。

呼べるもので、1：1で相手の性格や置かれた状況、理解力などに応じて言葉や言い回しを考慮し伝えます。ですから、逆に自信過剰で行き過ぎの弟子にはブレーキを踏むように伝えています。ここから、指導は社員各々の性格や状況などに応じて変える大切さも学べます。

さて、与えられた仕事を全うするのは大変なことです。計画どおりに運ぶことは稀まれであり、これでもかといわんばかりに変化や問題が多発します。そのような状況において「画」、自分に限界を設けるのは、まぎれもなく自分自身です。諦めても周りに許される理由はいくらでも見つけられますし、誰かから止めたらと言われたからだとしても、いずれにせよ、最後に「画」するのは自分だけです。

自分に負けない社員をつくる

そもそも社員に与えられる仕事は、通常は、その社員にとり達成可能な難易度や規模のはずです。とはいえ、冉求に限らず、わたしたちは弱いので、悲観的に考える

傾向があります。本来の仕事の大きさを妄想で巨大化させ、その重圧に自分の心が押しつぶされそうに感じ、自らで中止命令を出すことが多いのです。

経営者のみなさんは何度となく同じ思いをされてきたはず。「もう無理かもしれない」という思いのつど、「諦めない」「もう少しだけ頑張ろう」と奮起してきた結果、今があると思います。

自信のない者に限らず社員に対して、ぜひ、ご自身の厳しい体験を話してあげてください。「わたしだけじゃないんだ、あの社長ですら同じだったんだ」と共感させてあげましょう。そして、必ず乗り越えられるから大丈夫だ、と背中を押してあげましょう。

安岡活学塾 専任講師

青柳 浩明

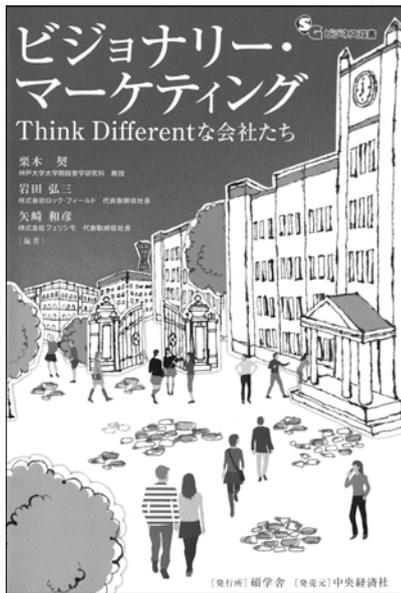
あおやぎ ひろあき

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）で大学生に德育指導をする傍ら、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。



栗木 契・岩田 弘三・矢崎 和彦 編著

ビジョナリー・マーケティング —Think Differentな会社たち—



碩学舎 定価 (本体2,000円+税)

しかし、ここで思い出してほしいのは、そもそもマーケティングとは、ニーズ調査や宣伝活動にとどまらず、「顧客に価値あるものを作り、伝え、届ける」一連の活動だということである。本書は、その原点に立ち返りつつも、新たなマーケティング手法の確立に挑んでいる。それは、ビジョンを掲げ、その価値観に共感する顧客を創造していこうとする「ビジョナリー・マーケティング」である。

本書には、神戸大学に講師として招かれた14人の経営者たちのビジョナリー・マーケティングが紹介されている。その一つ、神戸で温泉施設を運営する(株)ジェムは、地域や顧客との「裸の付き合い」の実現をビジョンとする。

かつて、阪神・淡路大震災で本社ビルが倒壊した同社は、地元客の励ましを受けて再起を果たした。その恩返しの意味を込め、濃密な人間関係の構築を通じた地域振興を目指し、「べたべたマーケティング」に取り組んでいる。

たとえば、「神戸の若者応援企画」では、平日の夜に繁華街にぎわす若者が少ないことに着目し、周辺飲食店のレシートと引き換えに入浴料の割引を実施。「選挙投票率アップ企画」では、若年層の政治離れの解消を図るため、投票済証と引き換えに入浴料を無料にしている。こうした地域社会の問題解決と自社の事業を結びつけたマーケティングは、その活動に共感し、価値を見出す新たな顧客層を生み出している。

同社のビジョンは従業員のやる気も引き出している。従業員が自発的に東日本大震災の被災地で無料マッサージを実行したり、地域のためにできることを話し合う「明日を語る会」を発足させたりと、積極的に活動する。

時代とともに、人の価値観もマーケティングのあり方も変わりつつある。本書を手掛かりに、違った目線からマーケティングを見つめ直してはどうだろう。

(江連 成信)

サンプル品の配布やアンケート調査など、街のあちこちで目にするマーケティング活動。いまや大半の企業が取り組んでいるが、果たしてその成果はどうだろうか。企業がこぞってマーケティングに取り組んでいるのだから、満足するような成果を得ることは難しくなっているだろう。また、調査される消費者にしても、世の中にもものが溢れるなかで、欲しいものを明確に答えるのは容易ではない。マーケティングのあり方も曲がり角を迎えているのだ。

津波防御扉

三和鋼業(株) 兵庫県尼崎市久々知西町2-39-2
 TEL 06 (6429) 8456 <http://www.sanwa-door.jp>



2011年のあの日、三和鋼業(株)の常務取締役である板垣真輝恵さんは、自動車や家屋などを飲み込み押し流していく津波の映像に心を痛め、「津波に耐えられる扉を開発しなければ」と決意します。建物が津波の被害を受けないようにするには、建物そのものはもちろん、扉や窓など開口部の強度もあげなければなりません。同社は大型の扉や特殊な機能をもつ扉を開発・製造しており、津波に耐えられる扉の開発は同社の使命だと感じたのです。

同社がこれまでつくってきた扉のなかに、台風やゲリラ豪雨などで増水した際、工場や倉庫、ビルなどに水が入ってこないようにする防潮扉があります。しかし、

ものすごい勢いで迫ってくる津波の水圧や流されてくる大きな物体の衝突などまでは想定されていませんでした。また、扉の高さや建物との密着度も十分とはいえず、扉と建物のすき間から浸水する可能性もありました。

板垣さんは、防潮扉をもとに開発にあたってのポイントを整理すると、ベテラン職人たちと開発に取り掛かりました。同社は受注生産を基本としていたため、職人たちは当初、「まだ注文もないのに…」と乗り気ではなかったそうですが、板垣さんの熱意にほだされ、次第に進んで開発するようになります。想定される圧力に耐えられる厚みと重量の計算や、建物を扉で密閉する方法など、必要なノウハウを惜しみなくつぎ込み、さらには、上下スライド式や電動開閉式といった、利用者の使い勝手をよくするためのオプション機能も加えました。

同社の技術を結集させて完成した津波防御扉。想定する津波の程度に応じてさまざまな仕様があります。津波による被害を減らすためには欠かせない逸品でしょう。

(井上 考二)

編集後記

海外市場開拓に取り組む中小企業が増加する一方で、撤退を余儀なくされる先も多く存在します。2013年6月発行の日本公庫総研レポート「中小企業の海外撤退戦略」では、アジア市場からの撤退経験を持つ中小企業に焦点を当て、撤退要因やその後の事業展開について分析しました。中小企業の撤退に関する研究は少ないため、レポート発行後は各方面から多数問い合わせをいただいています。

今月号の「調査レポート」では、中小企業の海外販売について、現地の流通業者の視点から分析を試みました。海外市場開拓戦略を考えるためには、成功した中小企業の視点だけでなく、現地の流通業者、さらには撤退経験を持つ中小企業など、さまざまな視点を組み合わせることが、実践的な理論構築につながると考えています。(丹下)

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。

調査月報

10月号予告

調査レポート

総合研究所 研究員 渡辺 綱介

効果的に付加価値を高める小企業の経営
 —プラスαの取り組みでトレンドをつかむ—

新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

日本の強みを活かす工作機械・測定機器産業への期待

●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