

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.071

8



調査レポート

総合研究所 主席研究員 深沼 光
研究員 松井 雄史
研究員 藤田 一郎

中小企業による新事業成功のポイント

論点多彩

早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 原田 宗彦

スポーツツーリズムによる日本経済の活性化

—東京五輪に向けて中小企業がなすべきこと—

調査レポート……………4 中小企業による新事業成功のポイント

*総合研究所 主席研究員 深沼 光
研究員 松井 雄史
研究員 藤田 一郎

論点多彩……………38 スポーツツーリズムによる日本経済の活性化 —東京五輪に向けて中小企業がなすべきこと—

*早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 原田 宗彦



表紙写真：「和食文化のある風景」
黒酢壺畑（鹿児島県）

巻頭随想……………2 社員の成長が企業の成長 —その理念と仕組み—

*株式会社レーザー 代表取締役社長 近藤 宣之

海外市場で成功する強いものづくり企業の競争戦略……………16 巨大新興市場が促す日本とアジアの生産体制の変化

*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 日本人の国内観光旅行

*大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 林 幸史
センター長 岩井 紀子

新時代の創業……………22 障害者の能力を生かし農業を通じて就労を支援

*茨城県つくば市 NPO法人つくばアグリチャレンジ

中小企業のためのここだけ労務管理術……………26 自律型人材の育成で企業の成長を加速させる

*あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

データでみる景気情勢……………28 中小製造業の設備投資は回復基調が続く見通し

事業承継で生まれ変わる小企業の経営……………32 生産者と消費者の架け橋となり米の魅力伝える

*静岡県静岡市 企業組合安東米店

マーケティングに生きる心理学……………36 「保証」サービスの効果を高めるには

*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37 他にない食文化を活かし全国展開を目指す

*長井商工会議所 地域活性化推進室長 梅津 毅

経営最前線……………44 地域の観光をリードするナビアプリを開発

*福島県会津若松市 (株)会津ラボ

論語から学ぶリーダーシップ……………46 之を道くに徳を以てし、之を斉うるに礼を以てすれば、 恥ずる有りて且つ格し

*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー……………47 中小企業の空洞化適応

今月の逸品／編集後記……………48

社員の成長が企業の成長

—その理念と仕組み—



(株)日本レーザー
代表取締役社長

近藤 宣之

こんどう のぶゆき

1944年東京都生まれ。慶應義塾大学工学部（現・理工学部）卒業。68年日本電子(株)入社。89年同社取締役兼米国法人総支配人、93年同社取締役国内営業担当。94年より現職。レーザー輸入振興協会会長、厚生労働省女性の活躍推進協議会委員も務める。2011年第1回「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」中小企業庁長官賞受賞。その他受賞歴多数。



中小企業は採用に苦労することが多い。現職に就任し、債務超過であった当社の再建にあたりまず困ったのは、有能な社員が独立、退職し、補充人事が困難だったことだ。採用コストもかけられず、ハローワークで求人した。応募してきたのはリストラにあった中年、マタニティハラスメントで退職した女性、外国人留学生、日本での学歴がない若者、障害者等だった。ダイバーシティ経営はここから始まった。

こうした社員に対し、従来の学歴別、年次別、性別、国籍別ではフェアな処遇はできないし、社員のモチベーションも上がらない。そこで、評価と待遇の基本は、能力主義、業績主義、理念主義の3要素とし、制度の透明性と社員の納得性を重視した。社員が成長すれば待遇も良くなる仕組みで、努力が報われるようにした。

具体的には、どの職種の社員にも必要な基礎能力として、①対人対応能力、②タイムマネジメント能力、③IT/PC運用・活用能力を

5段階で評価し、結果に応じて手当をつける。毎年評価を行い、社員が成長しない限り手当は増額しない。

対人対応能力は、いつも明るく挨拶ができる、周囲に感謝の気持ちをもつ、他人に配慮し、利他の心で対応できること等である。これは性格ではなく、能力であるため、評価し、伸ばすこともできる。

タイムマネジメント能力については、TOEICの点数で評価する。英語力ではなく、集中力、持続力、情報処理能力等の評価を行う。

IT/PC運用・活用能力は現代版の読み書きそろばんである。これら三つの手当での合計は、月額最高6万5千円、最低で8千円となっている。

営業やサービスの担当者にとって、賞与に大きく影響するのは個々の社員やチームとしての業績だ。粗利益の3%を貢献度に応じて配分し、支給している。貢献度は当事者である社員の話し合いで金額を調整する。ここでも納得性が重要だ。

さらに、人事で一番重視するのが理念主義だ。当社の「JLCクレド」には、当社の使命、経営理念、行動規範、望ましい社員や幹部像、社長の役割等が明記されている。これを会議のたびに毎回唱和し、年3回の社員評価に反映している。評価項目は20あり、それぞれについて、5人の全役員が合宿を行って50人の全社員を評価するので、その調整は5千項目にもなる。そこまでやるかと言われそうだが、社員の納得を得るためには必要なことだ。

以上の仕組みにより、常に過去の自分を上回る業績を求められ、会社に貢献すれば報われる風土が定着した。そして、離職率は10年以上実質ゼロであり、健康で成長への意欲がある限り70歳まで働ける企業になった。

中小企業の生き残りは人財次第だ。社員が成長してこそ企業も成長する。この信念・理念を具体的な制度や社風に定着させられるかどうかは、経営者のリーダーシップに負うところが大きい。



中小企業による 新事業成功のポイント

総合研究所 主席研究員 深沼 光
研究員 松井雄史 (現・千葉支店 課長代理)
研究員 藤田 一郎

市場環境が日々変化するなか、従来市場にはない、または他社の追従が難しい製品・サービスを生み出す「新事業展開」によって、持続的成長を遂げている中小企業が存在する。

本稿では、2013年8月に日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の新事業展開に関する調査」の分析に加え、企業へのヒアリングから、新事業を成功に導くためのポイントを探る。

「中小企業の新事業展開に関する調査」の概要

調査時点：2013年8月

調査対象：創業後25年以上経過している全国の中小企業1万社（株式会社データバンクの企業データベースから「従業員数20人未満」「同20人以上300人未満」の企業を5,000社ずつ抽出）

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、調査票は無記名

回収数：1,665社（回収率16.7%）

新事業の定義：①新商品の提供：従来の市場・分野を狙って新たな商品（製品・サービス）を開発・提供（サイズ・形状・色・オプションなど、仕様の軽微な変更は含まない）

②新分野への進出：従来と異なる市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供

実施状況：新事業展開（「新商品の提供」「新分野への進出」）を行っている 718社（43.1%）
新事業展開を行っていない 947社（56.9%）

はじめに

市場環境が日々変化するなかで、中小企業が生き延びていくためには、既存事業のみに拘泥せず、新事業に取り組むことが不可欠ではないだろうか。

日本政策金融公庫総合研究所が2013年8月に実施した「中小企業の新事業展開に関する調査」（以下、アンケートという。概要は上記のとおり）からも、新事業展開と中小企業の業績の間には正の相関があるということが明らかとなっている^{（注1）}。

ただ、中小企業にとって、新事業展開はさまざまな困難を伴うものと考えられる。そこで本稿では、アンケート結果と企業事例から、中小企業がどのように新事業を進めたのか、その取り組みのプロセスを確認したうえで、新事業を成功させるためのポイントを探る。

なお、分析では、新事業の形態によって結果が異なる可能性がある。このため、該当する新事業のうち最も売り上げの多い商品をもとに、「新商品の提供」（以下、「新商品」という）を行うケースと、「新分野への進出」（以下、「新分野」という）を行うケースに企業を分けた。また、新事業が成功したか

どうかの尺度には、該当する新事業の売上高^{（注2）}について「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の3区分を用いた。

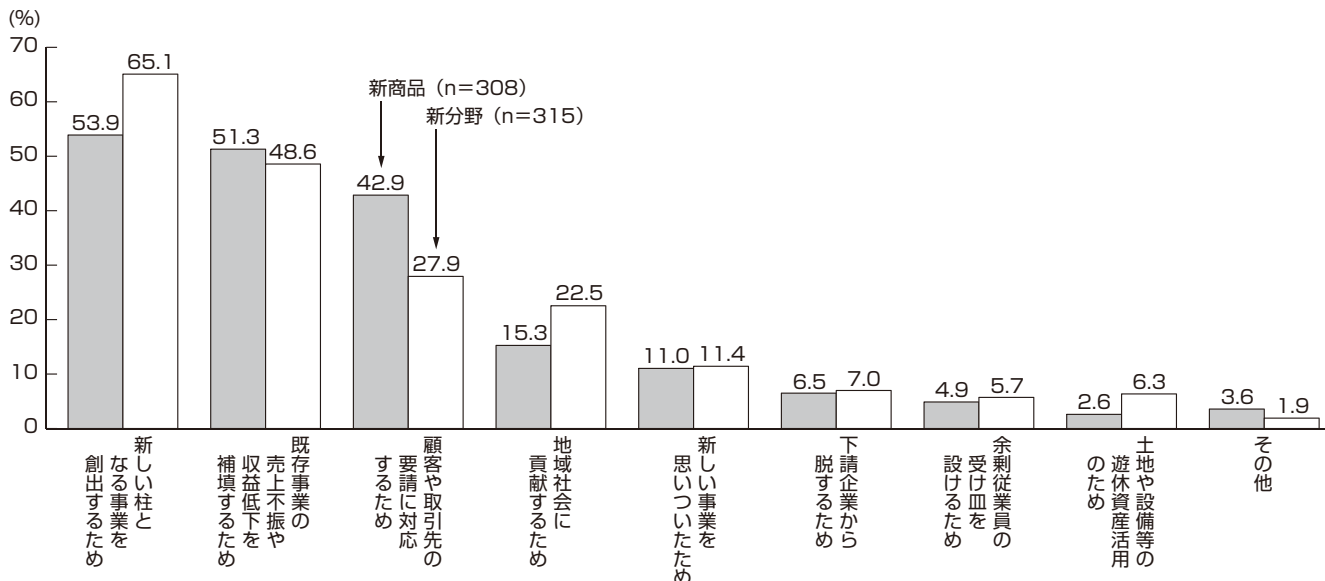
新事業に取り組む動機

まず、すでに新事業を行っている企業が、どのような動機で取り組んだのかをみたのが、図-1である。「新商品」では、「新しい柱となる事業を創出するため」（53.9%）が最大の動機となっており、「既存事業の売上不振や収益低下を補填するため」（51.3%）、「顧客や取引先の要請に対応するため」（42.9%）がそれに続いている。

「新分野」でも、「新しい柱となる事業を創出するため」（65.1%）、「既存事業の売上不振や収益低下を補填するため」（48.6%）、「顧客や取引先の要請に対応するため」（27.9%）と、同じような傾向となっている。

次に紹介する太盛工業(株)（事例1）は、新事業に取り組んだ時点では、既存事業の売上不振や収益低下には陥っていなかったが、取引先の海外進出などによる将来への危機感を背景に、「新しい柱となる事業を創出するため」新事業に取り組んだ。

図-1 新事業に取り組んだ動機（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」（以下同じ）
 (注) 「新商品」「新分野」のうち、最も売上げの多い商品についての回答割合。

【事例1】太盛工業(株)

代表者：田中 茂雄

所在地：大阪府寝屋川市

既存事業：プラスチック射出成形

新事業：金属粉末射出成形

従業者数：41人

太盛工業(株)の主力事業は、プラスチック部品の射出成形である。浄水器などの水関連商品の製造に特化し、部品の設計から最終製品の組み立てまで一貫生産できることが特徴である。現在でも、この分野が売上げの約8割を占めている。

新事業の金属粉末射出成形に取り組んだきっかけは、1990年代に入り、取引先企業が海外移転を進め、部品や製品を現地で調達する動きが出てきたことである。その時点では売上げが減少しているわけではなかったが、中長期的には受注が減少するという危機感を強く感じたため、新しい柱となる事業の創出を目指すことにした。

同社では日ごろから、プラスチック成形加工学会などに参加して新しい技術などに関する情報を収集していた。そこで、金属粉末射出成形^(注3)に関する論文が発表されていた。金属粉末射出成形は、金属粉末とプラスチック粒を混ぜて射出成形した後、プラスチック成分を取り除き金属部品を造る技術である。

同社では、今までプラスチックで培ってきた射出成形技術が応用できるのではないかと考え、研究開発を始めた。大きな部品加工はすでに実用化している企業があったため、他にない1ミリメートル以下の微細な部品製造の技術開発に特化した。

開発にあたっては、技術研究チームを設置して、金属粉末などの研究や製品化に向けての試作を行った。その際留意したのは、既存事業と新事業との^{あつれき}軋轢を防ぎ、それぞれの事業に専念できるよう、人員と拠点を切り離したことである。

その結果、現在では、内視鏡の先につけるマイクロ^{かんし}鉗子など、微細かつ複雑な三次元形状の部品を製造している。この分野で売上げの約20%を占めるまでになった。

図-2 新事業の顧客

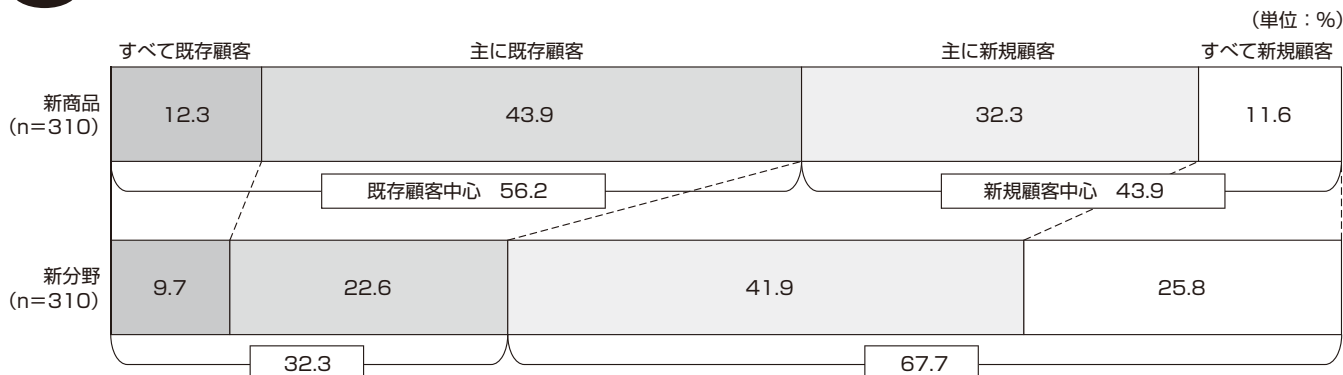


図-3 新事業の顧客と売上高 (新商品)

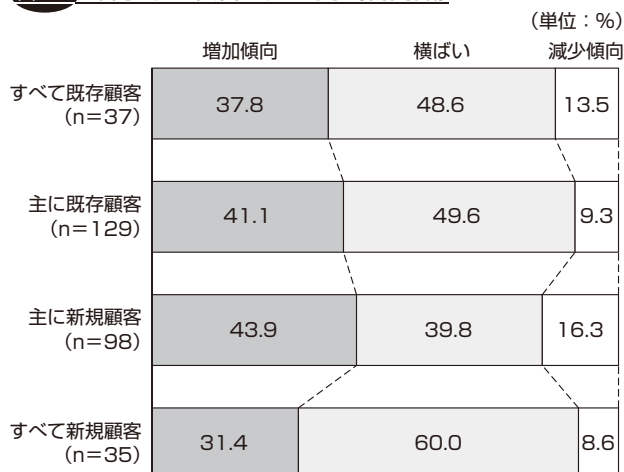
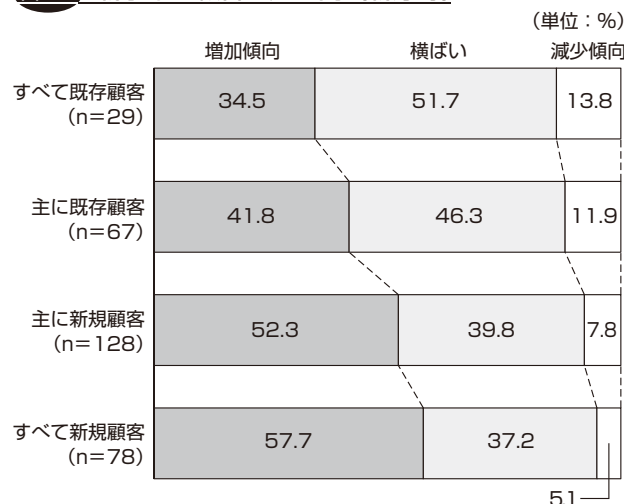


図-4 新事業の顧客と売上高 (新分野)



新事業のターゲット

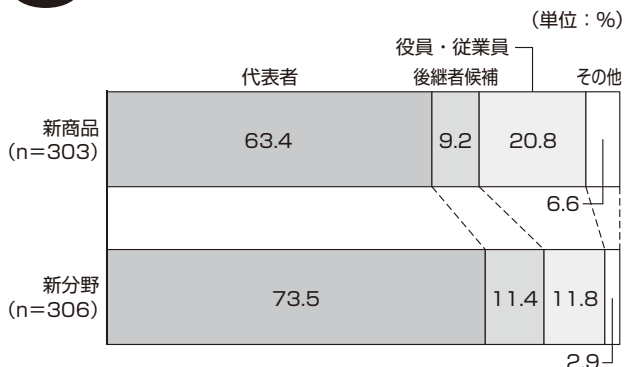
新事業は、販売を実現して初めて成功といえる。図-2で、新事業の顧客についてみると、「新商品」では「既存顧客中心」が56.2%と半数を超えた一方、「新分野」では「新規顧客中心」が67.7%となった。「新分野」に進出する方が、新しい顧客に販売している割合が高いことがわかる。ただし、「新商品」の顧客でも「新規顧客中心」は43.9%に達しており、新しい顧客をつかんでいるケースも少なくない。顧客の属性と売上高の関係をみると、「新商品」で

は、「主に新規顧客」に販売している企業は売上高が「増加傾向」にある割合が相対的に最も高く、43.9%となった(図-3)。ただ、「すべて新規顧客」に販売している場合には31.4%と最も低くなっている。

一方、「新分野」では、「すべて新規顧客」に販売している企業では、売上高が「増加傾向」にある割合が57.7%と最も高くなった(図-4)。新しい顧客をつかむことが、売り上げの増加に結びついているといえよう。

新事業展開にあたっては、ターゲットとする顧客を定め、顧客を開拓することが重要であると考えられる。次に紹介する(株)レック(事例2)は、創業の貸衣装業から結婚式のデザインアルバム制作、小規

図-5 新事業の発案者（発案した当時の役職）



模結婚式場と新事業を展開するに伴い、カジュアルなアルバムを求める若い女性や、それまで結婚式を行わなかった人にターゲットを定めて新規顧客の開拓を行い、いずれの事業も全国展開にまで至った。

【事例2】(株)レック

代表者：高橋 泉

所在地：兵庫県神戸市

既存事業：エステサロン、結婚衣装レンタル

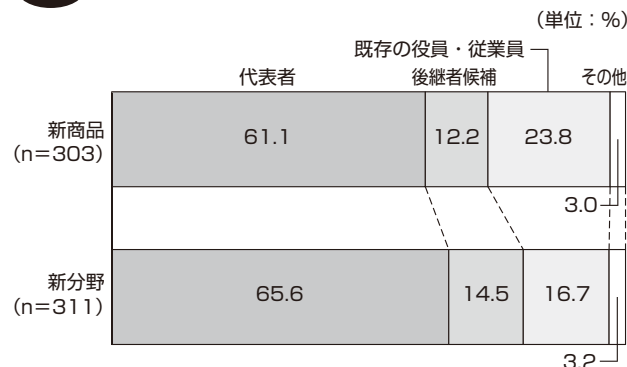
新事業：結婚式のデザインアルバム制作
小規模結婚式の運営

従業員数：550人（グループ計）

(株)レックは、1989年に婚礼用の貸衣装業として創業した。当初は、美容室やエステティックサロンも神戸市内などで4～5店舗展開していた。しかし、95年に阪神・淡路大震災が発生。神戸市内の店舗が壊滅状態となり、事業継続も困難な状態に陥った。

そうしたときに、社長は今までとは全く違う婚礼アルバムに出会う。従来の、スタジオで記念的に撮るといふ堅苦しいものではなく、新郎新婦に密着して数百枚の写真を撮影し、厳選した数十枚をドキュメンタリー風に編集するものである。ターゲットを、カジュアルなアルバムを求める若い女性に定めて広告を出したところ、狙い通りヒット。結婚式写真のスタンダードとなり、現在では、全国でトップシェ

図-6 新事業の主導者



アを獲得しているという。

続いて2000年に、同社は小さな結婚式事業をスタートさせた。挙式、レンタル衣装、ヘアメイク、小物一式、写真をつけて4万8千円という低価格に抑えた結婚式を提供するものである。ターゲットを、入籍だけで済まそうとしていたカップルに定めて営業活動を行ったところ、狙い通り、多くの人々に受け入れられ、現在では年間約9千組が利用するまでに成長した。

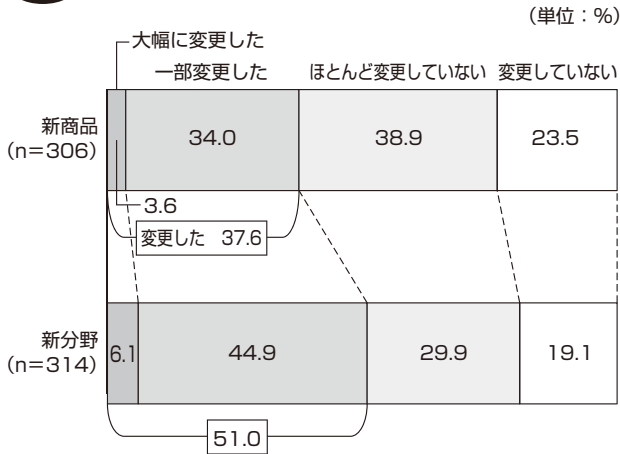
新事業を推進する体制

ここからは、社内でもどのように新事業展開を推進したか、内部状況を確認する。

まず、誰が新事業を発案したのかをみたのが図-5である。「新商品」「新分野」とともに最も多いのは「代表者」となっている。新事業の主導者についても同様に、「代表者」が最も高い割合となった（図-6）。ただし、発案者、主導者と売上高の相関関係は、いずれも明確にはみられない。

一方、組織面についてみると、新事業展開を行う際に社内組織を「変更した」割合は、「新商品」で37.6%、「新分野」で51.0%となっている（図-7）。「新分野」の方がやや高いが、「新商品」でも4割弱が組織を変更していることがわかる。

図-7 社内組織の変更の有無



社内組織変更の有無と売上高の関係をみると、「新商品」で組織を「大幅に変更した」企業は、売上高が「増加傾向」にある割合が最も高く、54.5%となっている（図-8）。「一部変更した」がそれに続き、「増加傾向」にある割合が48.0%となっている。一方、「ほとんど変更していない」「変更していない」企業は、「横ばい」にある割合が相対的に高く、「増加傾向」は40%弱にとどまっている。

「新分野」でも同様に、組織を「大幅に変更した」企業は、売上高が「増加傾向」にある割合が最も高く、57.9%となっている（図-9）。「一部変更した」がそれに続き、「増加傾向」にある割合が56.1%となっている。これに対し、「ほとんど変更していない」「変更していない」企業は、「横ばい」にある割合が相対的に高く、「増加傾向」は40%程度にとどまっている。

こうした結果から、新事業を誰が発案し、主導するかということより、むしろ社内体制をどう整備するか、必要に応じて最適な組織にいかに変化させるかという方が、新事業の成功要因として重要であると推測される。

次に紹介するコーマ株（事例3）は、高機能のスポーツ用靴下開発にあたり、既存の組織を一部変更してプロジェクトチームを結成した。

図-8 社内組織変更と売上高（新商品）

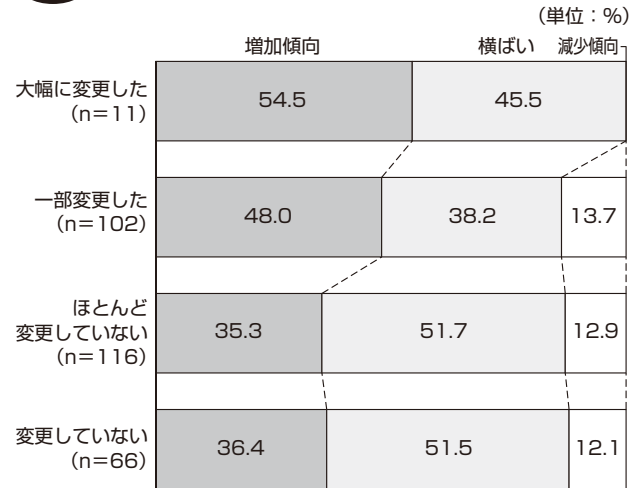
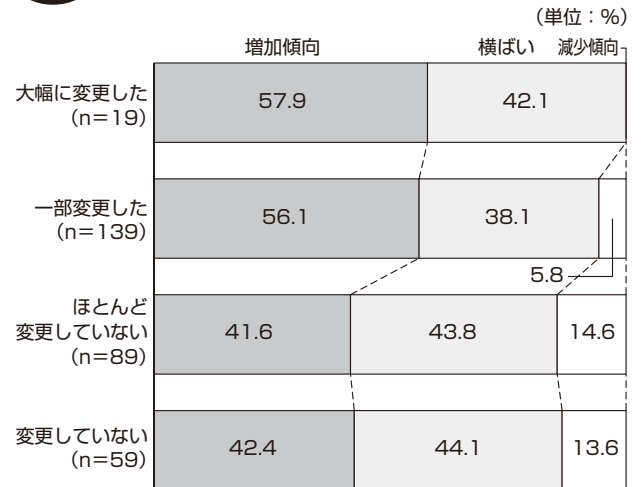


図-9 社内組織変更と売上高（新分野）

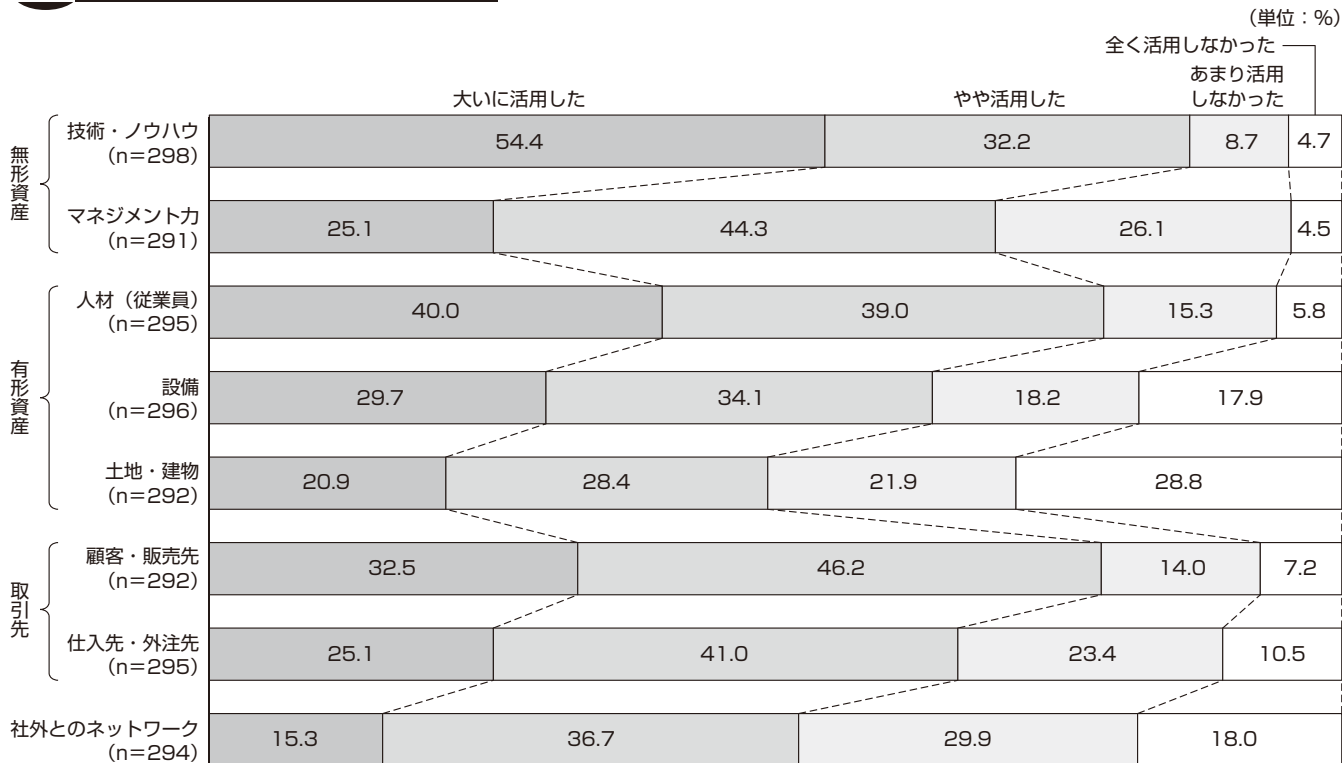


【事例3】コーマ株

代表者：吉村 盛善
 所在地：大阪府松原市
 既存事業：靴下の製造
 新事業：高機能靴下の製造
 従業員数：98人

コーマ株は、1922年に創業した老舗の靴下製造業者である。「開発に生きる」という基本理念のもと、

図-10 既存の経営資源の活用状況（新商品）



常に時代に先駆けた高機能の靴下を作り続けている。デザインに優れた日常用靴下から、サッカー用、スキー用ストッキングなどスポーツ用靴下まで幅広く手掛けてきた。

同社では、靴下づくりの全行程を自社工場で一貫して行ってきた。前後の工程と調整しながら開発を進めることが容易であることが、全社的な技術力の向上に寄与しているという。最近では、制御用自社ソフトの導入による高度な編み上げ技術など、さまざまな先進的な製造技術を開発、蓄積してきた。

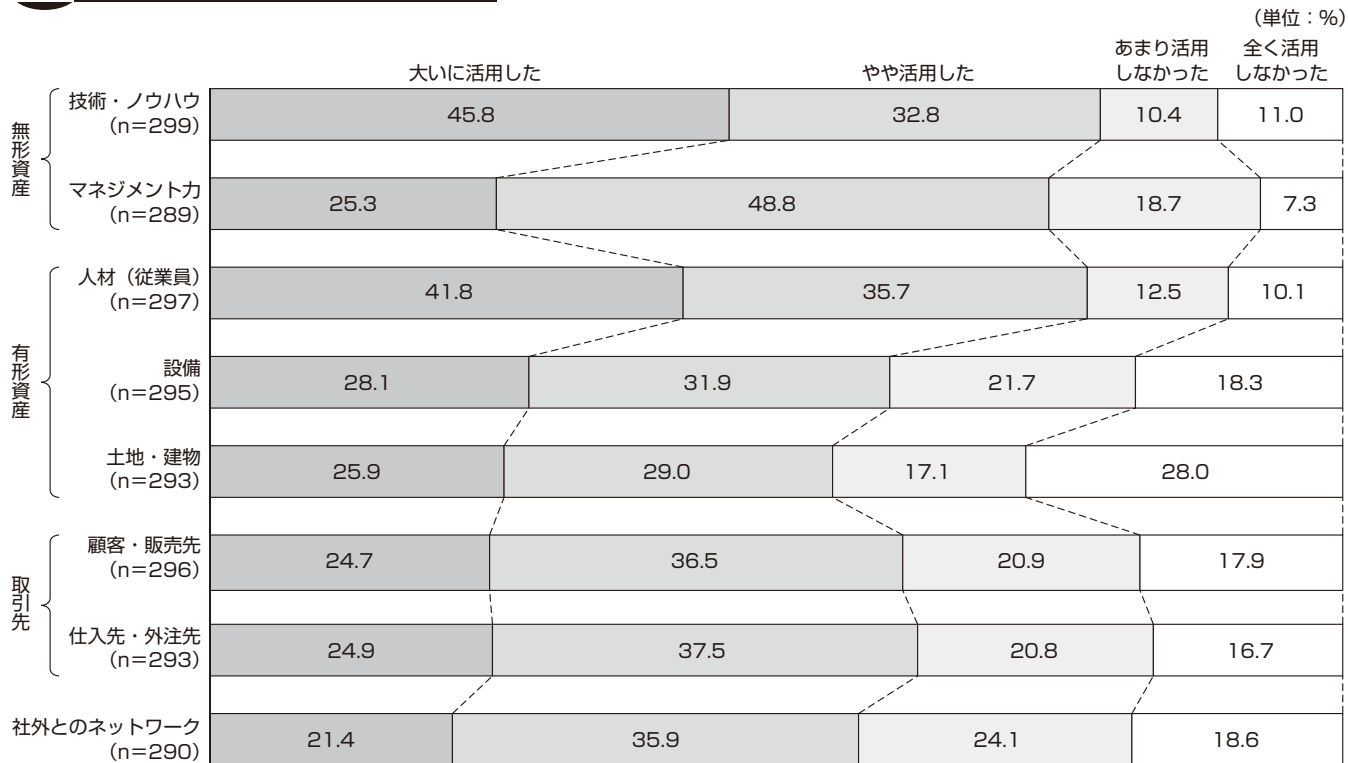
90年代に入り、靴下業界では海外生産、特に中国での生産が本格化してきた。その結果、価格競争が激化して、価格引き下げの圧力が強まっていた。このままでは、いずれ立ち行かなくなると考えた同社は、当時製造していたスポーツ用靴下を高機能にすることで、新たな市場を確保しようと考えた。

開発にあたっては、足が本来もっている能力を最

大限に発揮させることを目指した。スポーツ用靴下は、それまで左右同じ形状であるのが普通だったが、同社では、親指や小指の部分を膨らませたり、かかとをボール状にしたりするなど、左右の足の各部位にフィットする立体的な設計を取り入れた。さらに、ゴムの量や織り方を変えることで靴下に足の形をサポートする機能をもたせた。

こうして出来上がったのが、新製品「3D SOX」である。この開発を行ったのは、工場長、製造技術担当者、設計担当者など7人で構成されたプロジェクトチームである。中心となったのは、入社以前はメガネの製品企画をしていた中途採用の設計者である。機能デザインが重要であるという点で、メガネと靴下は似ているところがあり、前職の経験が役立っているという。求められる形状を実現するには、さまざまな技術的障害があったが、設計担当者と製造現場が一体となることで克服することができた。

図-11 既存の経営資源の活用状況（新分野）



現在は、主力商品の一つになりつつあるという。

同社のほか、前述の太盛工業(株) (事例1)でも、新事業進出にあたって、既存事業とは切り離れたチームを設けて研究開発に専念させた。

組織体制を整備しているケースもある。(株)レック(事例2)では、複数の事業を展開するにあたって、事業部制をとっている。各事業部にはそれぞれ責任者を任命して、できるだけ権限移譲を行うことで、現場の課題に素早く対応することが可能となっている。

このように組織を変更したケースはヒアリングでも数多くみられた。

既存の経営資源の活用

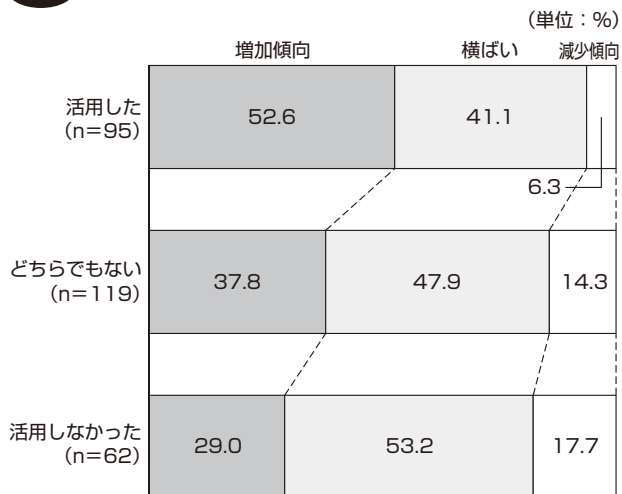
企業内部のさまざまな経営資源を活用することも、重要である。新事業展開にあたって、既存の経営資

源を活用したか尋ねたところ、「新商品」では「大いに活用した」「やや活用した」を合わせて80%前後が「技術・ノウハウ」「人材」「顧客・販売先」を活用したと回答している(図-10)。その他の経営資源についても、50%から70%程度が活用していると回答しており、多くの企業がさまざまな既存の経営資源を活用していることがわかる。

また、「新分野」でも「技術・ノウハウ」「人材」「マネジメント力」を活用したとの回答割合が、いずれも80%弱となっている(図-11)。その他の項目についても、過半の企業が既存の経営資源を活用したと回答しており、多くの企業がさまざまな既存の経営資源を活用していることがわかる。

続いて、既存の経営資源の活用状況と売上高の関係についてみてみる。経営資源の活用状況をそれぞれ点数化して、「活用した」「どちらでもない」「活用しなかった」に分けて売上高の傾向をみると、「新

図-12 経営資源の活用と売上（新商品）



商品」で売上高が「増加傾向」の企業の割合は、既存の経営資源を「活用した」企業で52.6%、「どちらでもない」企業で37.8%、「活用しなかった」企業で29.0%と明確な違いが出ている（図-12）。

同様に、「新分野」でも、既存の経営資源を活用した企業の方が、活用しなかった企業と比べて、売上高が増加傾向である割合が高くなった（図-13）。

【事例4】(株)ハセ・プロ

代表者：長谷川 智秀

所在地：大阪府大阪市

既存事業：シルクスクリーン印刷

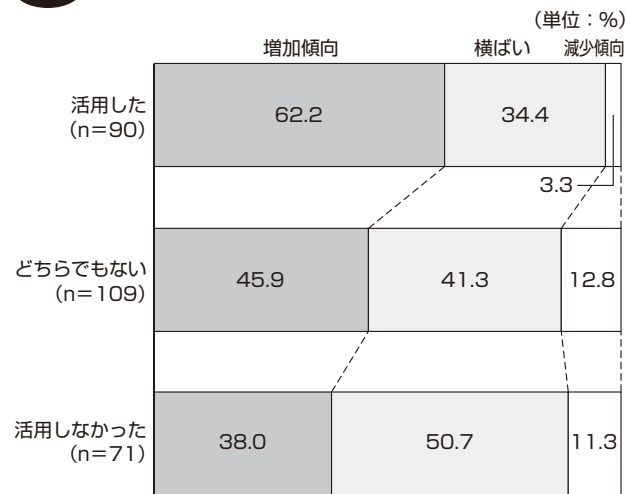
新事業：携帯電話関連用品の製造

自動車装飾関連用品の製造

従業員数：30人

(株)ハセ・プロのはじまりは、現社長である長谷川智秀氏が製版業界で職人として修業をしたのちに独立し、1987年に個人創業したシルクスクリーン印刷業である^(注4)。当初は、ライター、ボールペンなどのノベルティグッズへの名入れ印刷を受注していた。当時のシルクスクリーン印刷は半自動機までしか実現していないなど、手刷りが主流であったという。

図-13 経営資源の活用と売上（新分野）



社長は、技術を磨くことによって写真レベルの印刷を実現するなどして、多くの顧客から高い評価を得ていた。

90年代後半になると、印刷業界におけるオートメーション化が進展し、熟練した職人でなければできない仕事が少なくなってきた。また品質よりも価格が重視されるようになり、中国をはじめとした海外事業者との価格競争が起きるようになってきた。シルクスクリーン印刷業界でも、いずれ同様の自動化や価格競争が起こり、仕事がなくなるのではないかと社長は強い懸念を抱いていた。

そうした危機感から、既存技術で何かできないかと模索。シルクスクリーン印刷の、何でも印刷できるという技術を応用して、「糊を刷る」という新事業の根幹となる技術の開発に着手した。工夫してブレンドした糊により、剥がしても跡が残らない、ドライヤーなどによる熱処理をしなくても伸びるという特徴を有する、表面にシルクスクリーン印刷を施したシート状のシールを開発した。

このシート状のシールが同社オリジナル商品の根幹技術になり、携帯電話の装飾用シール「マジカルアートシート」、カーボン繊維を伸びるシート状に成型した、自動車用のドレスアップシート「マジカル

カーボン」に発展している。

(株)ハセ・プロ(事例4)は、シルクスクリーン印刷で培った、何でも写真レベルの印刷を実現できるという技術を活用して「糊を刷る」という新事業の根幹となる技術を開発し、シート状のシールを製品化した。これまでみたケースでも、太盛工業(株)(事例1)は、既存事業のプラスチック射出成形技術を、コーマ(株)(事例3)は、創業以来培ってきた高度な靴下製造技術を、それぞれ新製品の開発に活用するなどしている。

事業に必要な経営資源をすでにもっているということは、新規開業のベンチャー企業にはない、既存事業者の大きな強みといえる。その強みである自社の経営資源のうち、何が活用できるか、それをどのように使っていくのか見極めることが新事業成功のポイントであろう。

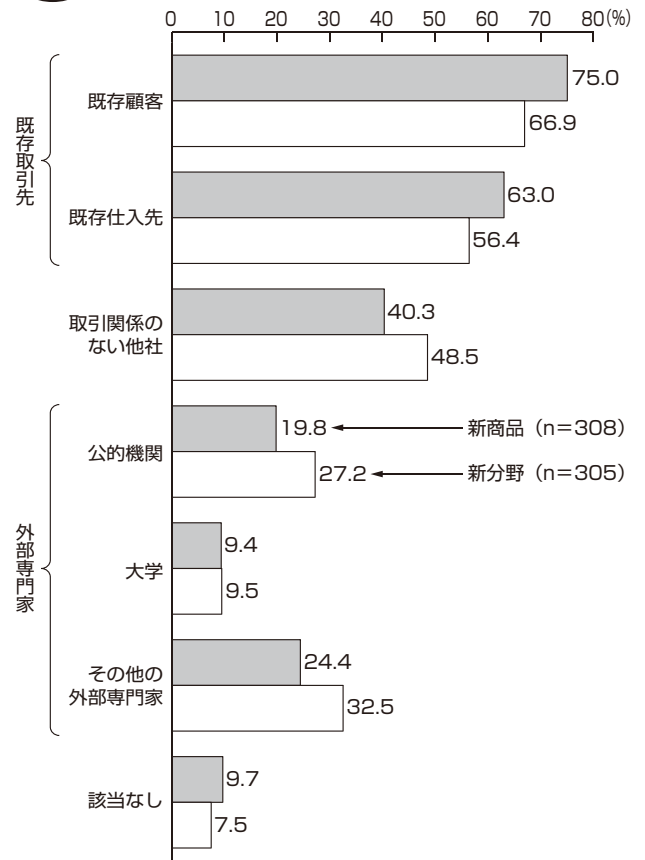
情報収集・業務連携

新事業展開にあたって必要な経営資源のすべてを、自社でまかなうのは簡単ではない。そこで、重要になるのが情報収集や業務連携である。新事業展開にあたってどのようなところから情報収集をしたのかをみたのが、図-14である。

「新商品」では、「既存顧客」から情報収集している割合が75.0%、「既存仕入先」から情報収集している割合が63.0%と「既存取引先」から情報収集しているとの回答割合が高くなった。続いて、「取引関係のない他社」が40.3%となった。一方で、「該当なし」、つまり図-14に挙げた機関から情報収集していないのは、9.7%となっており、大部分の企業は何らかの情報収集をしたといえる。

「新分野」でも同様に、「既存顧客」から情報収集している割合が66.9%、「既存仕入先」から情報収集している割合が56.4%と、「既存取引先」との割合

図-14 新事業展開にあたっての情報収集先(複数回答)



が高い。ただし、それに続く「取引関係のない他社」(48.5%)など、「既存取引先」以外から情報収集を行っている割合が、「新商品」と比べて相対的に高くなっている。

次に、どのような相手先と業務連携をしたかを見たのが、図-15である。これも「新商品」「新分野」とともに、「既存顧客」や「既存仕入先」といった「既存取引先」と業務連携している割合が高くなっている。一方、ここに挙げた相手先のいずれとも業務連携していない企業は、それぞれ40%程度となっている。情報収集と比べると、業務連携については行っていない割合が比較的高いことがわかる。

業務連携の有無と売上高の傾向をみると(注5)、「新商品」「新分野」とも、業務連携を「行った」企業のほうが「行わなかった」企業と比べ、売上高は

図-15 新事業展開にあたっての業務連携先（複数回答）

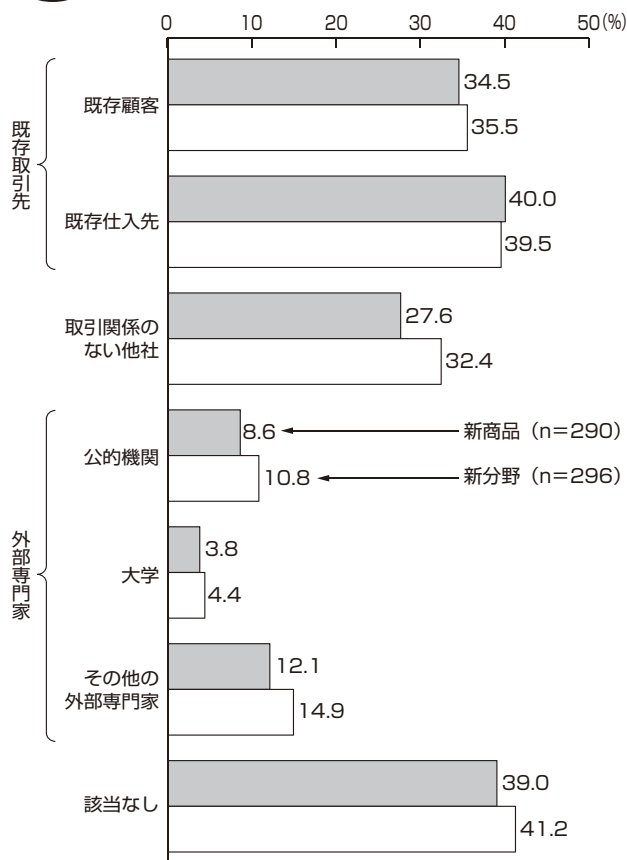


図-16 業務連携と売上（新商品）

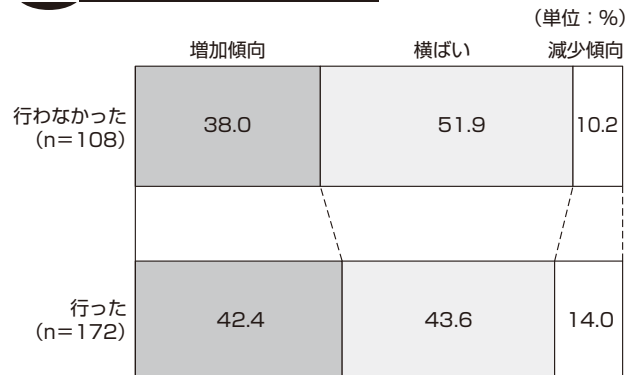
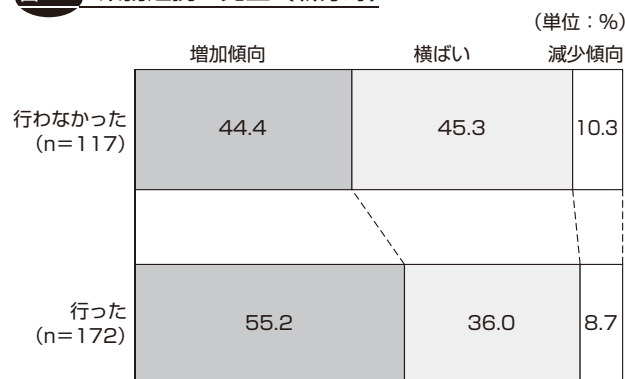


図-17 業務連携と売上（新分野）



「増加傾向」にある割合が高いという結果になった（図-16、図-17）。

【事例5】(株)木村技研

代表者：木村 朝映
 所在地：東京都世田谷区
 既存事業：給排水設備工事
 新事業：節水型自動洗浄装置の製造
 トイレシステムの製造
 従業員数：50人

(株)木村技研は、配管工事業として1948年に創業。1970年代からトイレの節水型自動洗浄装置「アクアエース」の製造に進出した。新事業に参入した当時、既存の給排水衛生設備は

故障して大量の水道水が流れてしまうことが多く、ランニングコストは高かった。また、一般に節水という意識もあまりなく、施設の水道代はかさんでいた。そこで、壊れにくく節水効果のある装置を自社で設計・製造し、取引先に提案していった。

その事業が発展し、現在では、多くの人々が利用するパブリックトイレを専門にさまざまなトイレのシステムを製造している。最近の新製品に、世界に先駆けた遠隔トイレ管理システム「AQUA-Remoni」がある。これは、トイレの使用状況に応じて水量を自動的にコントロールするものである。トイレの使用データは同社に送られリアルタイムで管理できる。

同社の製品開発は、すべて顧客ニーズから始まっている。例えば、「トイレが汚れて困る」「掃除をしても悪臭がする」などといった声をもとに現場を徹

底的に調べ、顧客と常に相談しながら開発を進めてきた。

その積み重ねで、百貨店、ホテル、オフィスビル、学校、空港、駅舎など多くの場所で同社のトイレシステムが導入されるようになっていく。

【事例6】(株)型善

代表者：近藤 駆米雄

所在地：愛知県大府市

既存事業：プラスチック金型、成形品の製造

新事業：ノーパンクタイヤの製造

従業員数：63人

(株)型善は1982年に樹脂成形金型の製造業として創業。その後、主に自動車向けの樹脂製部品の製造に携わってきた。

新事業は、自転車・車椅子用のノーパンクタイヤである。知り合いの自転車車輪メーカーにパンクしないタイヤを探してほしいと頼まれたことがきっかけである。調べてみると、自転車用のノーパンクタイヤは実用化されていないことがわかった。そこで、既存の樹脂製部品の製造技術を活かせると考え、開発に着手することとした。

2008年に完成したのが、注入方式の「AFGチャージシステム」である。エア・フリー・ゲル（AFG）という特殊な弾力性樹脂をチューブに注入して固めるものだ。それを改良して2009年に開発したのが、「e-コアフィットインシステム」である。「e-コア」という微細発泡弾力性樹脂でできた芯材をタイヤの内側にはめ込んだもので、軽量で簡単に施工できるという特徴がある。

開発・販売にあたっては、最終ユーザーのニーズを探るとともに販路を確保する地元の自転車メーカー、適切な原材料を選択して提供する化学製品専門商社の計3社で協力している。

現在、ノーパンクタイヤの売り上げは、同社全体

の3割を超えている。自動車関連以外の新たな事業の柱ができたことで、景気変動によるリスクの分散にも成功している。

このように、顧客、仕入先、販売先など、目的にあった情報収集先・業務連携先の選択、情報収集・業務連携による外部の力の活用が、新事業成功の鍵の一つであると、ケースからも推測される。

まとめ

本稿では、新事業を成功させるためのポイントを探った。

明らかになったのは、新事業を成功させるためには、社内の組織を整備し最適な組織に変化させる、既存の経営資源を活用する、外部の力を適切に取り入れる、といった取り組みが重要ということである。

新事業展開は困難を伴うものであり、必ずしも成功するわけではない。しかし、市場が変化していくなか、中小企業にとって新事業への取り組みは、避けては通れないのではないかと。そうした新事業に積極的にチャレンジする中小企業をサポートする仕組みを作っていくことも、今後の課題となるだろう。

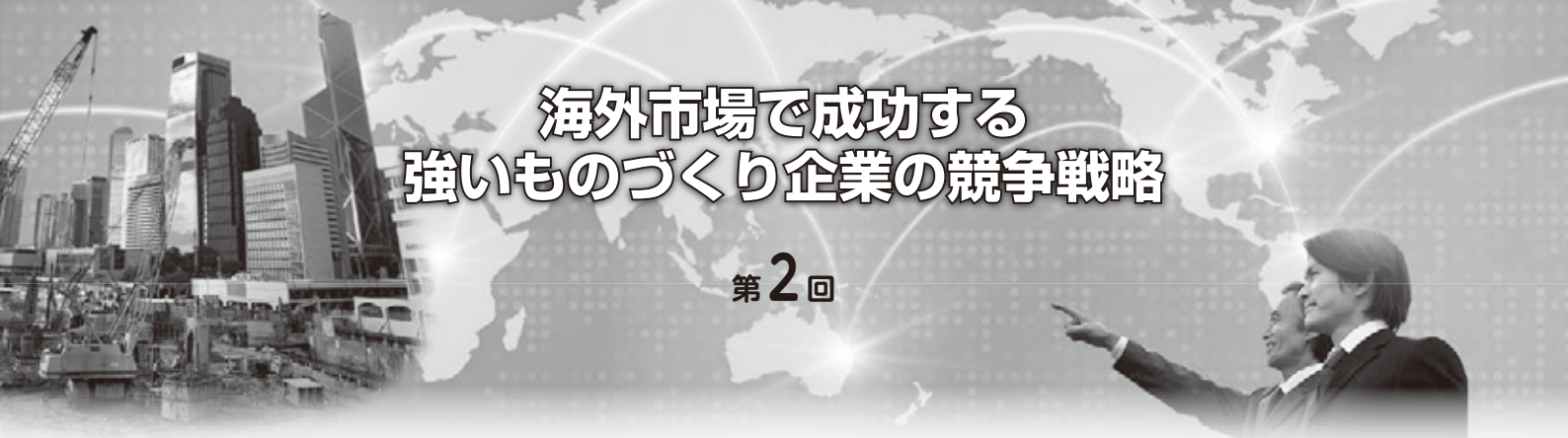
(注1) 詳しくは日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2014年3月号、pp.6-7を参照のこと。

(注2) 企業全体の売上高ではない。

(注3) プラスチック射出成形と類似の製造方法で、機械加工が難しい複雑な形状の金属部品を、低コストで、大量生産できるという特徴がある。

(注4) シルクスクリーン印刷とは、版材にインクを乗せることで印刷する技法。素材を選ばず紙から鉄まで何にでも印刷できるという特徴を有し、他の印刷方法と比べて鮮やかな色彩を表現することができる。また曲面にも印刷可能である。多品種少量生産に向いている。

(注5) 情報収集の有無と売上高の関係については、情報収集を行っている割合が「新商品」で90.3%、「新分野」で92.5%とほとんどを占めるため、分析を省略した。



海外市場で成功する 強いものづくり企業の競争戦略

第2回

巨大新興市場が促す 日本とアジアの生産体制の変化

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

いま、急拡大するアジア新興国市場には、世界中の目が注がれている。我が国産業にとっても、国内市場が少子化・成熟化し内需の大きな拡大を見込めないなか、対照的といえるほど巨大化していく新興国中間層市場は無視できない存在である。なによりも、将来、高付加価値製品のユーザーにもなり得る潜在的購買層に向けて、早い段階から日本製品の刷り込みをしておきたいところである。

連載第2回は、こうした巨大新興市場の誕生に促されて、これまで構築してきた日本とアジアの生産体制がどのような変容を遂げてきたのか、さまざまな動きを解説していく^(注)。

日本と東アジアの生産体制

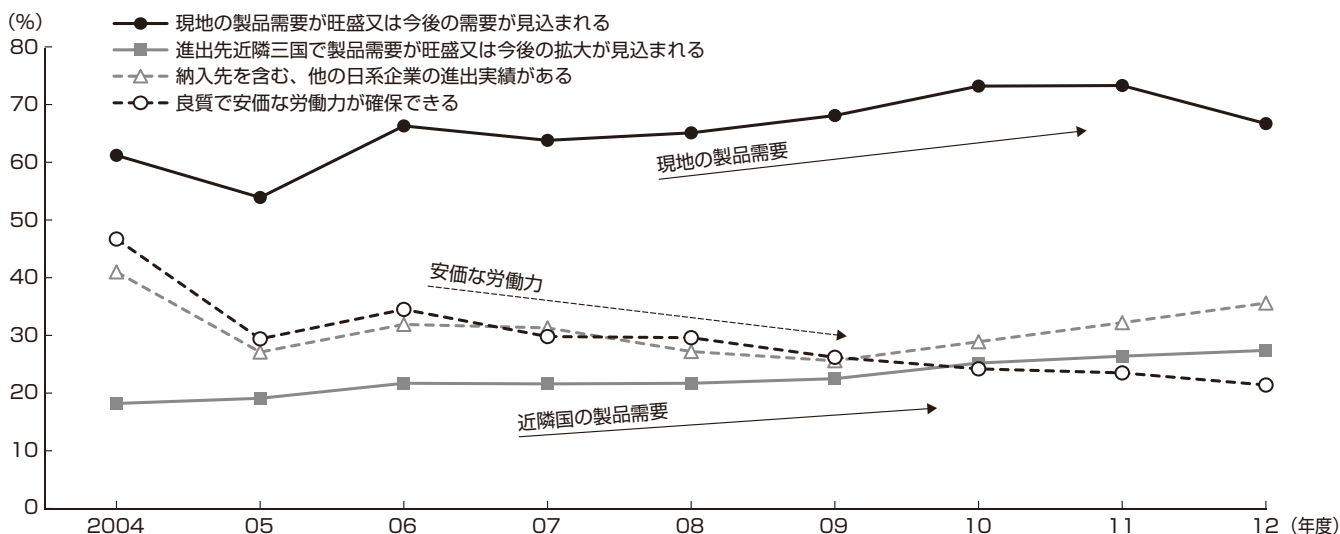
アジア新興国は、急成長する重要な市場として位置付けられるだけでなく、広く世界に製・商品を提供する“世界の工場”とも呼ばれている。代表例として中国などでは、安価な労働力と外資優遇政策により輸出型の製造業を誘致することで、自国内の生産能力を増強し、米国や欧州市場に向けて大量に輸出するというモデルを導いてきた。

日本を含む東アジア全体を俯瞰^{ひかかん}してみた場合、こうして生産力を増強した新興国と、これまでアジアのものづくりをリードしてきた我が国製造業との関係は、どう変化したのだろうか。

かつては、日本などの先進国で成熟期を迎えた大量生産型産業が、順々に東アジアの発展途上国へシフトしていく「雁行^{がんこう}モデル」といわれる地域分業の仕組みが機能していた。それが今日では、日本からは基幹部品やモジュール等の中間財を供給し、これを受けた東アジア諸国が欧米市場に向けた最終製品への加工工程を担うという、生産ネットワークの形に変化した。言い換えると、こうした中間財供給を介して、我が国産業も間接的に欧米市場向け輸出の恩恵を受けてきたことになる。

しかし、近年、東アジアにおける生産ネットワークにも変化が認められ、すでに一部の業種では日本に代わって中国が中間財の供給センターとしての役割を果たすケースが出てきた。結果的に、東アジア

図-1 日本企業が投資決定の際に重視するポイントの推移



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（以下同じ）

(注) 調査対象は、当年度末で現地法人を持つ日本企業。大企業を含み、金融・保険・不動産業等を除く。

生産ネットワークにおける日本のプレゼンスが低下しているという。

この点について、『通商白書2010年版』の分析によると、とりわけ、その傾向は電気機械や一般機械で顕著である。例えば、電気機械分野で、東アジア域内各国における中間財の調達動向（輸入）をみると、日本からの調達（輸入）が1割未満にまで低下し、代わりに中国や香港からの調達割合が増している。これを生産サイドからみて、各国からの中間財供給動向（輸出）をみると、日本発の供給割合（輸出）が減り、中国・韓国・台湾・ASEAN発の供給が増えている。いわば、表裏一体の動きである。

ただし、この背景には日系メーカーによる積極的な東アジアへの工場進出があり、中間財も日本から輸出するのではなく、現地生産・現地発の供給へと切り替わっているという動きもある。日本からの直接投資の増加を通して、日本とアジアの生産体制は、ある意味、より一体性を深めたとみることもできる。

現地生産から現地市場開拓へ

以上のように、アジア新興国は、世界の工場とし

ての側面と、潜在的な巨大市場としての側面を併せ持っている。そうすると、いま、我が国企業がアジア新興国に期待するのは、生産拠点としての役割か、市場としての役割か、どちらなのであろうか。

実際に、日本企業が海外投資を決定する際のポイントについて尋ねると、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」が最も多く、「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」とともに、時系列でも徐々にウエートが高まる^{すうせい}趨勢にある（図-1）。これに対して、「良質で安価な労働力が確保できる」は明らかな低下を示しており、海外直接投資の目的が安価な現地生産から現地市場開拓へとシフトしたことがうかがえる。

ただし、中小企業と大企業に分けて投資決定のポイントをみてみると、最も重視しているのが「現地の製品需要の高まり」であることに変わりはないが、中小企業に限って言えば、「納入先を含む他の日系企業の進出実績」のほか、「良質で安価な労働力の確保」や「品質価格面で、日本への逆輸入が可能」という回答の割合も意外に高い。中小サプライヤーに特有の取引先追随型の直接投資があること、大企

業ほどシフトチェンジが進んでおらず、コストダウン目的の直接投資も依然重視されていることなどがうかがえる。

ターゲットは中間所得層にシフト

上述したとおり、日本企業のアジアへの投資目的が、現地生産から現地市場開拓へとシフトしつつあるが、その現地市場のどこを狙うのか。最終製品の消費市場に関していえば、約8割の企業が新興国市場における想定消費者層として中間所得層を挙げており、富裕層を大きく上回っている（経済産業省『ものづくり白書2010年版』）。

これまでの日系メーカーは、高付加価値なジャパン・ブランド等を前面に出して、主にアジアの富裕層を相手に商売を展開してきた。しかし、韓国・台湾・中国メーカーがいち早く中間所得層をターゲットにシェア拡大を図るにつれ、日系メーカーの間にも危機感が高まっている。日本国内市場が少子化・成熟化により内需の大きな拡大を見込めないなか、対照的に巨大になりつつある新興国中間層市場は無視できない存在であり、将来、高付加価値製品のユーザーにもなり得る潜在的な購買層に向けて、早い段階から刷り込みをしておきたいところである。

この点、自動車、家電・AV機器などを供給する日本メーカーの意識調査（今後5年先の変化を予測したもの。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)調べ）をみると、いずれの企業でもターゲットとする消費者を富裕層から中間所得層へとシフトしているという様子が明確にみてとれる。これは中国市場・インド市場とも同様である。

ちなみに、取引先開拓についても、日系顧客だけではなく他国グローバル企業にも広げようという意識がみられる。日系企業の進出が浅いインドではまだ時期尚早としても、特に中国では、日系の家電・AV機器メーカーのうち、今後5年間のうちにターゲットとする想定取引先として「新興国グローバル

企業」を挙げる企業が5割を超えている。

こうした中間層市場へのシフトや非日系企業との取引開始は、当然のことながら、日系中小サプライヤーにも大きな影響を及ぼす。発注元である大手完成品メーカーが製品ターゲットを中間所得層へ転換する場合、最も影響が懸念されるのは、この完成品メーカー側の調達姿勢の変化である。低価格競争が見込まれる中間所得層相手のビジネスでは、日系以外の新興国サプライヤーからの調達が拡大し、今後いっそうコストダウン要請の強まる可能性が高い。

実際、経済産業省『ものづくり白書2010年版』によると、我が国製造業が中間層市場を開拓する際、日本国内市場や欧米市場では、多くが「高品質・高機能」を目指すのに対し、中国市場では「低価格・コスト競争力」を目指す企業が多いという。こうした動きを踏まえ、次項では、日系中小サプライヤーをめぐる大手完成品メーカー等の調達姿勢の変化などについてみてみよう。

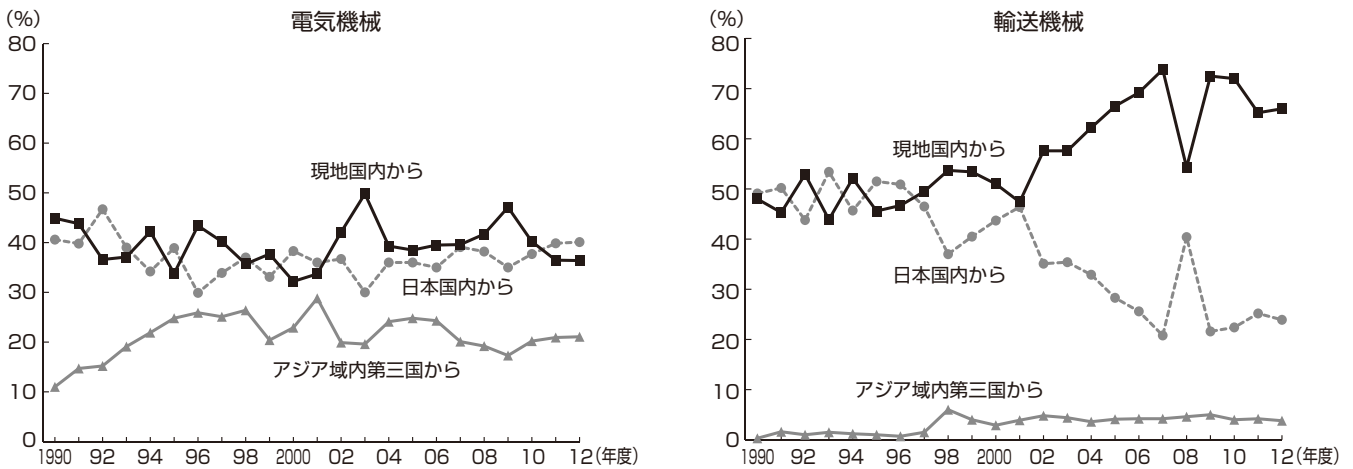
アジア新興国市場を意識した調達姿勢の変化

アジア新興国市場において我が国企業が狙うべき対象が、これまでの富裕層から中間所得層にシフトしたことで、高品質・高付加価値志向から低価格志向への姿勢の変化が顕著になる。そのため、高品質だが概して価格は高めの日系サプライヤーや日本国内サプライヤーは敬遠され、新興国ローカルサプライヤーからの調達が増えており、この傾向は今後も加速すると予想される。

実際に、アジア日系メーカーの現地調達の実態をみると、まず電気機械分野では、現地調達と日本国内からの調達がほぼ拮抗して推移し、アジア域内第三国からの調達も比較的高い基調にある（図-2）。

一方、輸送機械では、97年のアジア通貨危機以降、現地調達比率が急増する一方で、日本からの調達は激減している。また、アジア域内第三国からの調達についても元来非常に少ない。その意味では、

図-2 アジアにある日系メーカー現地法人の調達先別割合の推移 (電気機械・輸送機械)



(注) グラフ中の「電気機械」は、調査項目中の「電気機械」および「情報通信機械」の合計として計算。

家電・AV機器よりも自動車の方が消費地生産・消費地調達を徹底させていることがわかる。

アジア市場攻略を踏まえた 製品開発体制

アジア新興国が市場としてクローズアップされ、また、富裕層狙いから中間所得層狙いに製品の想定購買層を移すにつれ、開発や設計業務も現地化しようという動きが表れている。

これまでの富裕層狙いの場合では、日本で企画開発した商品をそのまま現地へ持ち込んでも十分通用し、「Made in Japan」がむしろ歓迎されてきた傾向があるが、ボリュームゾーンである中間所得層狙いの場合には、各国の生活実態や価格ニーズなどを個別に捉えた庶民的な製品の投入が必要となる。

現地での開発・設計を行う理由としては、やはり開発経費の削減を見込んでいる企業が多いものの、生産拠点との近接性や市場・顧客との近接性に重きを置いている企業もかなり多いという。開発の現地化が進めば、生産現場の実情の把握と現場からの迅速なフィードバック、商品市場から直接得られる情報の反映、顧客の個別ニーズへの迅速な対応などが可能になり、そのメリットは確かに大きい。今後、その流れが加速する可能性は高い。

以上のように、我が国大手完成品メーカー等は、新興国を巨大な市場として狙いを定めたうえで攻勢を掛けており、同市場での激しい価格競争に備えて調達姿勢をさらに見直すとともに、開発・生産体制の再編成に取り組んでいる。

本連載では、こうした潮流変化のなかで、大手メーカーの現地調達体制がどう変化し、それが中小部品サプライヤーにどのような影響を与えているのか、そこで中小部品サプライヤーはどう対処すべきなのか、これらの点に注力して考察する。そのために、アジア新興国を中心にした海外展開に成功している中小サプライヤー各社、および調達側に立つ大手自動車完成品メーカーや大手自動車部品メーカーに対して、詳細なインタビュー調査を行った。次回からは、その調査結果を分析していこう。

(注) 本連載は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の共同研究の一部を利用して作成した日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2013-6「低価格競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略」(2013年8月)をもとに著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

併せて、本連載の一部は、平成25年度科研費・基盤研究(C)課題番号(23530522)(研究代表者・出水力)による研究成果にも基づいている。

第20回

日本人の国内観光旅行



林 幸史 (はやし よしふみ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員、大阪国際大学人間科学部 准教授

専門は社会心理学、観光心理学。主著は「訪問地域、旅行形態、年齢別にみた日本人海外旅行者の観光動機」(『実験社会心理学研究』第48巻第1号、2008年)、「観光旅行者の経験評価の構造と規定因—同行者、観光地、移動距離の視点から—」(『観光研究』第23巻第2号、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『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健康と社会』(岩井紀子・埴淵知哉編、ナカニシヤ出版、2013年)。訳書は『多文化世界』(G.ホフステード、G.J.ホフステード、M.ミンコフ著、岩井八郎・岩井紀子訳、有斐閣、2013年)。

2008年に観光庁が設立され、わが国でも観光立国の実現に向けた取り組みが推進されている。そのなかの目標の一つに、国民の国内観光の拡大がある。

今回は、2010年2月から4月にかけて実施されたJGSS(日本版総合的社会調査)のデータを用いて、日本人の国内観光旅行の実態を明らかにしてみたい。

国内旅行の実施回数と希望回数の隔たり

当調査では、国内旅行について、どのくらいの頻度で旅行(仕事以外で1泊以上)をしているか、また、希望として、どのくらいの頻度で旅行に行きたいかを尋ねている。

旅行の実施頻度と希望頻度を年間旅行回数に変換してみると、国内旅行の実施回数の平均は1.55回

で、希望回数の平均は3.24回と、1.69回もの隔たりがみられる。性・年齢層別にみると、実施回数と希望回数の隔たりが最大であるのが若年層の女性(2.02回差)、隔たりが最小であるのが高年層の女性(1.44回差)である(表)。男女ともに、若年層での隔たりが大きく、高年層では隔たりは小さくなる傾向にある。しかし、いずれの性・年齢層においても希望回数と実施回数には1回以上の開きがある。

つまり、旅行に行きたい気持ちはあるものの、金銭的な事情や休暇取得の困難さ、育児や介護などの時間的な制約もあり、実現できないという事実があるのだろう。

どのような人が旅行をするのか

表のとおり、旅行の実施回数は

中年層でやや落ち込みを見せ、高年層で増加することから、旅行回数は、個人のライフステージと関わっていることがうかがえる。

それでは、旅行回数と関連がみられる変数には、ほかにどのようなものがあるのだろうか。ここでは就労形態、世帯収入といった変数を用いて、国内旅行の実施回数がどのように異なるのかを調べた。

就労形態別では、「正規雇用」が1.61回、「無職」が1.59回、「自営・家族従業」が1.57回、「非正規雇用」が1.29回であった。経済的、もしくは時間的な余裕が旅行回数と関わっているといえそうだ。

世帯収入に関しては、「平均より少ない」で1.31回、「ほぼ平均」で1.60回、「平均より多い」で2.14回と、顕著な違いがある。金銭的なゆとりが増えれば、旅行回数も増える

と予想される。一方で、これは金銭的なゆとりがなければ旅行ができないことの裏返しともいえる。旅行は、温泉旅館に泊まって贅沢を味わうものという認識があるため、お金がないと旅行ができないと思ってしまう人もいるのかもしれない。

何を求めて旅行をするのか

次に、当調査では旅行で重視することについても尋ねている。選択肢には、「旅行先の文化にふれる」（以下、「文化」）、「買い物や食事を楽しむ」（娯楽）、「ストレスを解消する」（癒やし）、「自然を楽しむ」（自然）などが用意されている。

図は、男女それぞれの回答結果を年齢層別に示したものである。高い割合を示した項目から、日本人にとっての観光旅行とは、旅先の「文化」や「自然」に触れるとともに、「娯楽」や「癒やし」のための機会であることが分かる。

特徴的な点を挙げると、第1に、高年層の回答割合は、多くの項目において若年層を下回る傾向にある。これには、加齢にともなう活動力の低下も関わっているだろうが、当初は多岐にわたっていた旅行の目的が、旅行経験を積むにつれ、徐々に絞り込まれてくると解釈することもできるだろう。

第2に、女性において旅行に「娯楽」や「癒やし」を求める人が多い点である。女性にとって旅行とは、普段の生活での抑制を置き放

表 性・年齢層別にみた国内旅行の実施回数と希望回数

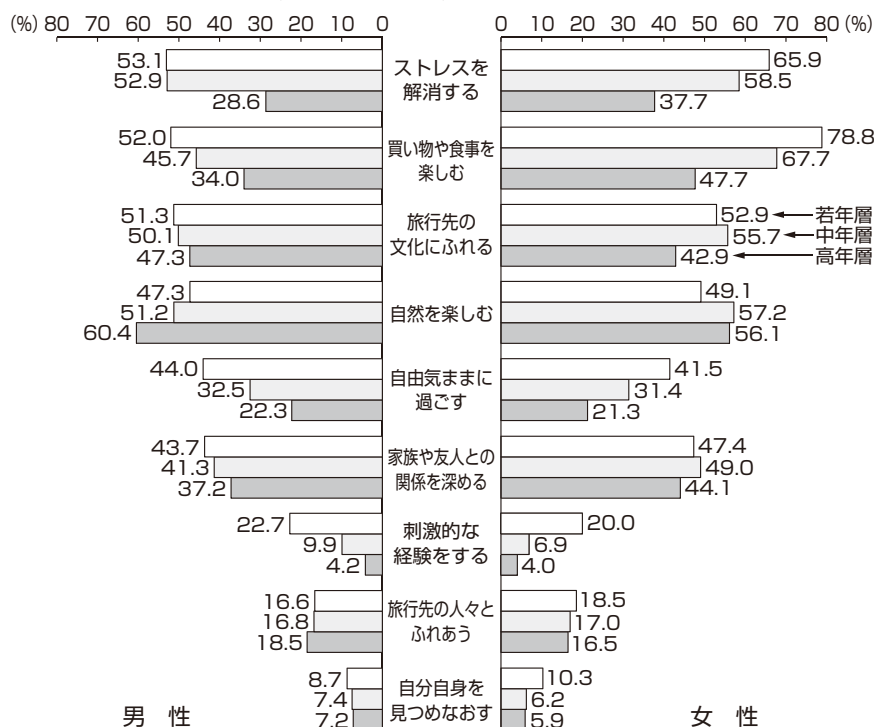
	男性			女性		
	実施回数	希望回数	隔たり	実施回数	希望回数	隔たり
若年層	1.56	3.32	1.76	1.43	3.46	2.02
中年層	1.32	2.99	1.67	1.36	3.15	1.79
高年層	1.78	3.42	1.64	1.71	3.15	1.44

資料：大阪商業大学JGSSセンター「JGSS-2010」

(注) 1 2009年12月31日時点で満20歳以上89歳以下の男女9,000人を対象。有効回答数は5,003件であった。

2 若年層は20～39歳、中年層は40～59歳、高年層は60～89歳とした。

図 旅行で重視すること（性別、複数回答）



つための場なのかもしれない。

観光旅行を促進することは、国民の生活の質を向上させるうえで必要不可欠である。今後は、構造的な問題の解決だけではなく、旅行者側の意識改革も必要だと思われる。たとえば、地域の人々の生活に寄り添ったかたちならば、低予算でも旅行ができる。美食や温泉で生理的な満足を得るだけではなく、

見聞を広めたり、新たな自己と出会ったりできる点も、旅行の魅力であることを知る必要があるだろう。

消費者に旅行のあり方や魅力を広く啓蒙すれば、観光ビジネスに^{けいもう}関わる企業にとっても、ビジネスの裾野拡大につながるものと期待される。観光立国の実現には、日本人の旅行観を書き換えていくことも必要なのかもしれない。

障害者の能力を生かし農業を通じて就労を支援



プロフィール

いがらし たつお

1978年、茨城県生まれ。筑波大学大学院在学中の2004年につくば市議に当選し、2期8年務める。いがらしコーチングオフィスにて中小企業者等のさまざまな相談を受ける傍ら、2010年にNPO法人つくばアグリチャレンジを設立。

企業概要

創業 2010年
従業者数 15人
事業内容 障害者就労支援
所在地 茨城県つくば市大角豆
2168-1
電話番号 029 (875) 5660
URL <http://www.gokigenfarm.org>

NPO法人つくばアグリチャレンジ

代表理事

五十嵐 立青

つくば駅から車で15分の所にある農場「ごきげんファーム」では、障害者が生き生きと農作業に汗を流す。事務所を訪問すると元気な挨拶が聞こえ、障害者が真剣に作業に取り組んでいる様子を見ることができる。「ごきげんファーム」を運営するNPO法人つくばアグリチャレンジは、障害者一人ひとりに向き合いながら、やりがいのある就労の場を、農業を通じて創出している。

代表理事である五十嵐立青さんにその具体的な取り組みを聞いた。

障害者をもつ親のニーズに添えて

——農業を通じて、障害者の自立支援事業を行っていらっしゃいますね。2013年9月には農林水産大臣も取り組みの視察に来られたと聞いています。

私たちは、主に精神障害者と知的障害者を対象として、農業を通じて就労支援事業に取り組んでいます。

就労支援事業には、訓練を通じて就労に必要なマナーや知識を習得し、一般企業での雇用を目指す就労移行支援事業と、そういった訓練だけでは一般企業での雇用が難しい障害者に就労の機会を提供

し、就労を通じて能力や知識の向上を図る就労継続支援事業の二つがあります。

就労継続支援事業はさらに雇用契約を結ぶA型と雇用契約を結ばず最低賃金が適用されないB型とに分かれます。

当法人はそのすべてに対応していますが、こういった施設はあまり多くありませんし、農業と障害者をつなげる珍しい取り組みであったためか、農林水産大臣にお越しいただき、障害者が働く姿をご覧いただきました。

具体的には、当法人の農場である「ごきげんファーム」での農作業に加え、近隣農家での農作業の手伝いをしています。

そのほかに市民農園である「ごきげんガーデン」や「ごきげんカフェ」も当法人で運営しています。

——設立のきっかけは何だったのでしょうか。

私は筑波大学大学院在学中、つくば市議会議員に当選し、2期務めさせていただきました。その間に、さまざまな方のお話を伺う機会を得ましたが、なかでも障害者の親御さんから、特別支援学校を出た後の就職先が少ない、就職できてもなかなか続かないことが多いという話を聞き、雇用の場の創出が必要だと強く感じていました。

一方で、農業においてつくばの農産物の輸出を仕掛けていた際に、農家の高齢化が進み後継者不足が深刻化していることも知りました。

そこで、人手不足で耕作放棄地が増加している農業と、就労機会の無い障害者を結びつけられないかと考え、2010年に当法人を設立し、事業を開始したのです。

私には障害者支援、農業ともに経験はありませんでしたが、農場長に農業研修に参加してもらい、福祉事業や保育事業の経験者に職員として働いてもらうことによって、経験不足を補いました。

設立当初は、就労移行支援および就労継続支援B型の障害者を合計8名受け入れるところから始まりました。

——障害者施設は住民の反対にあってオープンできないことも少なくありません。

開業に当たっては、設立趣旨や事業内容を丁寧に説明し、近隣の方に理解していただくよう努めました。障害者施設ができることに不安を抱く方もいたかもしれませんが、ありがたいことに必要な事業だにご賛同いただけました。

収穫した野菜を散らかすなど、ご近所に迷惑をかけることはありますが、すぐ謝りに行きますし、農作業なので懸命に働いている姿が周囲から分かりやすいせいか、温かく見守っていただいています。

むしろ、設立時は資金面での問題の方が大きかったです。農業収入が入ってくるのは収穫後になります。また、就労支援にかかる助成金の給付が人件費等必要資金の支払い時期から約2カ月後になるため、しばらくは苦しい状況が続きました。NPO法人とはいえ、事業を行うのですから資金が必要なのは当然です。しかし、設立間もないNPO法人ではなかなか借り入れができる金融機関もありませんでした。そこで、日本政策金融公庫から借り入れました。

障害者の強みを見いだす

——障害者の皆さんはどのような作業を担当していますか。

一口に農作業といっても種子の



「ごきげんファーム」で働くファームスタッフ

選別、苗の間引きや収穫などさまざまな作業がありますが、私たちは、障害者一人ひとりに合った得意な作業を担当してもらうように心掛けています。作業を成功させることで、仕事のやりがいを感じられますし、働けるという自信をもつきっかけにもなります。

障害者は集中力がなく作業が長続きしないなどと言われますが、それは最適な作業を担当させていないことが原因です。問題は私たちがそれぞれの強みを理解し、最適な仕事を与えられるかどうかだと思います。

得意な作業を担当したときの彼らの能力は驚くものがあります。例えば、こだわりの強い特徴をもつ人に耕運機を任せれば驚くほどまっすぐに耕しますし、一つのことに没頭する特徴をもつ人に根気が必要な種子の選別を任せると一般職員より長時間忍耐強く行えます。各々に得意な作業さえ見つけることができれば、時として健常者以上の力を発揮してくれます。

——一人ひとりに最適な作業を見つけることは、難しくありませんか。

障害の種類によって、おおよその傾向はあるように感じます。ただ、最終的には障害者それぞれの状況を細かく把握することが重要です。当法人では一人ひとりに個別支援計画を策定するとともに、現状把握を正確に行い、どのような作業が得意で、何ができて何が苦手なのかを理解することに努めています。

また、これにより一般企業での就労を実現するためには、どのような能力を伸ばしていけばよいかもわかりやすくなります。得意な作業をこなす自信をつけ、さらに、不得意な作業にもチャレンジして、少しずつできるようにしていく。そのためにも、それぞれの現状をしっかりと把握しておくことが重要です。

——障害者の皆さんの働きぶりはいかがですか。

とても頑張ってくれています。当初は、「自分の子どもには無理なんじゃないか」と、農作業に不安を抱かれる親御さんもいましたが、お子さんの働きぶりをご覧になり感激し、感謝の言葉をいただいたりもします。

当法人ではともに働く障害者のことをファームスタッフと呼ぶのですが、当初8名だったファームスタッフは今では70名を超えま

した。15名の職員とともに、みんな生き生きと働いています。お子さんが日々の農作業にやりがいを感じていることを親御さんたちが知り、当法人の良さを口コミで広めてくれたことも、規模拡大につながりました。

協力者を増やす

——農業による収益は順調に上がりましたか。

最初は、ホウレンソウ、モロヘイヤ、ベビーリーフといった葉物野菜の栽培を手がけました。ベビーリーフは、当法人で運営しているカフェで地元産食材を使ったハンバーガーとして提供するなどの展開も行いました。

葉物野菜を選んだのは、栽培が比較的簡単で一年中収穫ができることが理由です。職員に農業経験者が少なかったということもあり、手間のかかる野菜の栽培には踏み切れませんでした。ただ葉物野菜だけでは単価が低く、十分な収入を得ることが困難でしたし、さまざまな障害者の強みを発揮するには必ずしもこの方法は適切ではありませんでした。

そこで、土浦市で野菜定期便の取り組みをされている久松農園の久松達央さんの助言をいただき、2014年から葉物野菜のほかにナスやキュウリなどの果菜類やタマネギやニンジンといった根菜類を加

えた少量多品種栽培を始めました。収穫した無農薬野菜は、新鮮で旬な野菜の詰め合わせ「ごきげん野菜便」として、月替わりで直接消費者に届けるようにしています。

これまでに比べて栽培は難しくなりますが、付加価値は高くなります。注文は大阪など遠方からも来ており、初年度の今年は毎月200万円程度の売り上げを見込んでいます。

また、青大豆の旨味と黒大豆の甘みを併せもつ鞍掛^{くらかけ}という大豆の栽培も手掛けています。栄養価が高く、風味豊かなこの豆を、日立市で手作りにこだわった納豆づくりをされている(有)菊水食品の協力を得て、「ごきげん納豆」に加工し、市内スーパーなどで販売しています。

その他、収穫したトマトやニンジンを使ったドレッシングなどの加工品づくりも行っており、こちらは駐米公使の公邸料理人を務められた逸見知寿子さんにご協力いただいで商品化しました。

——野菜の宅配事業では、リピーターの存在が重要になります。

おっしゃるとおり、リピーターの確保は非常に重要です。もちろん、「障害者が作った野菜だから」という理由で購入していただけることもありがたいのですが、一度購入いただいても、品質が良くなければいずれ顧客は離れてい

き、事業として成り立たなくなり
ます。

おかげさまで、これまで当法人
の野菜をご利用いただいた方から
は好評を得ています。久松さんの
指導と、適材適所で能力を発揮し
てくれているファームスタッフの
努力の賜物^{たまもの}です。

また、事業を軌道に乗せるため
には、ただ良いものを作るだけで
満足せず、いかに付加価値を高め
ていくかが重要になります。理念
を理解していただいたさまざまな
方と協力しながら、商品開発など
の付加価値向上に取り組んでい
ます。

——今後の事業展開、抱負をお聞 かせください。

現在約2ヘクタールの土地を借
りて野菜を栽培していますが、事
業として安定させるためにはこの
2.5倍が必要です。

今後の課題は農地の確保なの
ですが、農園の管理に加え、ファ
ームスタッフの送り迎えの問題も
あり、あまり遠いところでの拡大は
できません。条件の良い土地を探
すことは簡単ではありませんが、
経営の安定には欠かせません。事
業を継続させてより多くのスタッ
フとともに働くためにも、何とか
解決したいところです。

また、中期的には農業法人も立
ち上げる予定です。雇用契約を結
び一定の収入が得られるようにな

れば、ファームスタッフの生活は
安定します。しかし、当法人と雇
用契約を結んでいるのはA型のス
タッフ5名にとどまっています。

雇用契約を結んで働く機会を確
保するためにも、ファームスタッ
フが農場で得た農作業の経験を生か
せる農業法人の設立は必要です。
付加価値向上の努力を続けて、な
るべく早い段階で実現したいで
すね。

最近では、7月に直売所もオー
プンしました。収穫した野菜を提
供する場があることで、無農薬で
育てた私たちの野菜をアピールで
きますし、近隣の方々にも利用し
ていただき、当法人の活動につい
ての理解も得られればと考えてい
ます。

そのほかに、これまで農場の運
営で培ってきた就労支援のノウハ
ウを、多くの人に伝えたいとも考
えています。農業による就労支援
を手掛ける人が増えれば、それだ
け障害者が働ける場所も増えてい

くでしょう。

実際に、ノウハウの提供を通じ
て運営の協力をさせていただいて
いる企業もあり、5月から事業が
開始されました。CSR活動の広
まりなどもあり、障害者雇用は一
般企業においても大きな関心事と
なっています。私たちの取り組み
を参考にして、障害者の就労機会
が増えればうれしいです。

すべての事業に共通すること
ですが、根底にあるのはファームス
タッフにいかにやりがいを感じて
もらうかという理念です。これま
では働きたくても働く場がなかつ
た障害者に、農作業を通じて、働
けるという自信をつけてもらうこ
とが重要です。

障害は人の内ではなく外にある
ものです。作業手順を整理しさえ
すれば、時には驚くほどの能力を
発揮してくれます。なるべく多く
のファームスタッフに、生きがい
を感じて働ける場をこれからも
作っていきたいです。

聞き手から

農作業を通じてやりがいある就労機会を創出し、障害者に自信をつ
けてもらうという五十嵐さんたちの取り組みは、さまざまな人々の協
力を得て拡大してきた。

障害者の就労機会不足や高齢化の進展などの社会問題を、ビジネス
を通じて解決するソーシャルビジネスが注目を集めているが、地域社
会や理念に賛同してくれる協力者など、いかに多くの人々と価値観を
共有できるかが事業継続の鍵になるのである。 (楠本 敏博)



自律型人材の育成で 企業の成長を加速させる



あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

ほんだ かずもり

小樽商科大学卒、法政大学大学院経営学研究科（人材・組織マネジメント専攻）修了、同博士課程在籍（労働法政策、キャリア政策）。コマツ出身。独立開業後10年で200社以上の企業を直接支援する。対象企業は、大手から中小まで幅広い。専門分野は人事・労務で、特に採用・メンタルヘルス・組織開発に強い。労働専門誌への執筆多数。近著に『「労政時報」相談室Q&A精選100』（労務行政研究所編、労務行政、2012年）、『人事が伝える労務管理の基本』（労務行政、2014年）などがある。

企業の成長には 自律型人材が不可欠

企業の成長段階には、従業員や売り上げの規模の点で、いくつか壁があるとされています。最初の壁は、従業員数10人前後にあります。従業員数が10人程度であれば、経営者1人の力量でなんとか運営が可能ですが、10人を超えると、ある程度組織として形がないと運営が困難になります。

それ以後にぶつかる壁は、業種や作業・業務の標準化のレベル、収益構造によって多少差があります。また、いくつか壁を乗り越え順調に成長した企業であっても、従業員の離職などで、一定規模以上には大きくなれない企業もあります。

壁にぶつかって伸び悩んでいる企業、「成長の踊り場」から抜け出ることができない企業は、共通し

て経営者の組織化力（組織を作り、人材を配置する能力）が低く、自律型人材が育っていません（図）。

自律型人材とは、自ら学び、判断し、行動できる人材のことです。自律型人材は、自分の役割（ミッション）を自主的に考え、業務や組織の課題を抽出し、明確なゴールのイメージをもって活動します。目的意識が明確で達成意欲が高く、他のメンバーに働きかけて仕事を前に進めようと自発的に行動します。

自律型人材は、経営者に指摘される前に、自分の判断で顧客の要望や市場変化に素早く対応しようとします。自律型人材が増えれば、現場の運営のスピードが格段に速まり、組織の生産性が向上します。

さらに、経営者の仕事を任せられる自律型人材が多くなれば、企業規模を大きくすることも可能になります。自律型人材は、現状の仕

事に満足しているのです。簡単には離職しません。社内で経験を積み、中長期的には経営幹部として経営者を支えてくれるようになります。

自律型人材の対極が受動型人材です。言われたことしかやらない、言われるまでは行動しないといった受動型の人材は自分で新たな仕事を創出することもなく、組織のために貢献しようとする意欲も弱いようです。メンバーとのノウハウや情報の共有にも無関心であるため、本人だけではなく、組織としての生産性も高まりません。

従業員に「スピードを上げろ」とムチを振るうよりも、自律型人材を育成する方が、確実に組織生産性を向上させ、企業規模の拡大につながります。

中小企業で自律型人材が 育たない理由

自律型人材は、少数精鋭が前提

となる中小企業で特に必要です。しかし中小企業では、経営者のリーダーシップが強いことで、逆に自律型人材が育ちにくくなっていることも事実です。

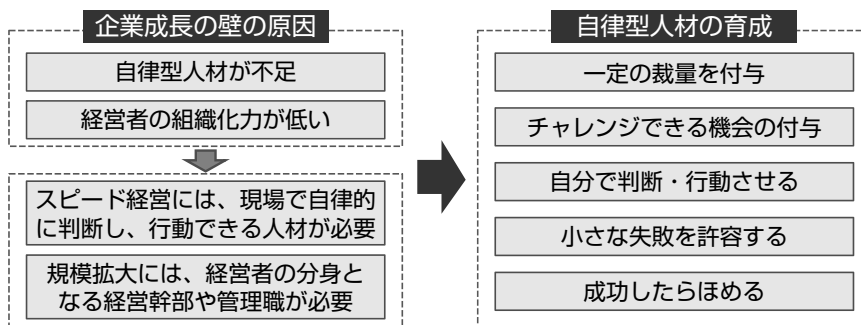
競争に勝ち残っている中小企業は、経営者個人の力量、とりわけその営業力に依存している部分が大きいと思います。リーダーシップも強大なので、従業員は自律的に判断して行動しなくとも、経営者の顔色を見ながら仕事をすれば事足りるようになります。経営者も、売上規模の拡大を最優先するので、組織を作って自律型人材を中長期的に育成することへの関心が低くなります。

自律型人材は、自分の価値基軸を明確にもっているため、経営者に対して、遠慮なく自分の考えをぶつけます。一方、経営者は一般的に個性が豊かなうえ、事業に対する思いも強いので、自分に意見を言ってくるような自律型人材は、使いづらく煙たい存在に映りがちです。

経営者と自律型人材が対立した場合、雇い主である経営者に軍配が上がることは明らかです。結局、自律型人材は退職してしまい、経営者に合わせていた方が楽であると考えた従業員が残ります。

また、自律型人材の育成に成功し、経営幹部として組織運営に当たらせたとしても、その者が、さらに自律型人材を育成できるとは限らない点も注意が必要です。子育

図 企業の成長と自律型人材の育成



資料：筆者作成

てが上手くいったかどうかは、子どもではなく、孫を見て判断すべきだと言われることがあります。企業における人材育成も同じです。経営者は自らが育てた従業員がさらに自律型人材を育てているかまで、気を配る必要があります。企業が成長サイクルに乗れるか否かは、自律型人材を継続的に育成できるかにかかっています。

自律型人材は経営者の我慢で育てる

自律型人材が企業の成長に必要だとしても、その育成は簡単ではありません。これぞと思った人材には、経営者は事細かに指示命令を行うのではなく、ある程度裁量を与え、従業員に「自ら考え、判断し、行動する」機会を与えることが必要です。そして、小さな失敗を咎めず、多少経営者の意にそぐわない行動が見られたとしても我慢することが大切です。従業員は自分で考え、創意工夫を行う余地が無い場合、自発的に何かをしようとは考えません。

また、最初から成果を求めず、長期的に育成するという視点で見守ることも大切です。経営者からの口出しが多くなり、経営者の成果を求める姿勢が強くなると、どうしても従業員は「やらされている」という気持ちを強くもってしまいます。そうすると、やる気が失われ、さらに経営者からの叱責が加わると、自分から自発的に行動しない方が得だという気持ちになります。

自分で考える習慣を身に付けさせるには、従業員に自分の担当業務に関するマニュアル作りをさせることも効果があります。マニュアル作成を通じて、自分の業務の意味や前後工程とのつながりを意識できるようになります。さらに、自分なりに業務の改善策を考えるようになり、仕事に対するオーナー意識が高まります。

経営者が自律的に動くのは、会社のオーナーだからです。自律型人材の育成も、仕事に対するオーナー意識をもたせることがポイントとなります。

第29回

中小製造業の設備投資は 回復基調が続く見通し

～第110回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2014年4月に実施した「第110回中小製造業設備投資動向調査」によると、2013年度の国内設備投資額は、景況の回復を背景に4年連続で増加した。

2014年度については、前年同時期に策定された2013年度計画を上回り、設備投資マインドの強さもみられることから、回復基調が続く見通しである。

注目が高まる設備投資の行方

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的として、年2回実施している。今回調査は、2014年4月に実施し、2013年度の国内設備投資の実績と、2014年度の計画について尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2010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5万5,608社で、標本企业として抽出した3万社に調査票を送付、有効回答をもとに全体の投資額を推計している。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。

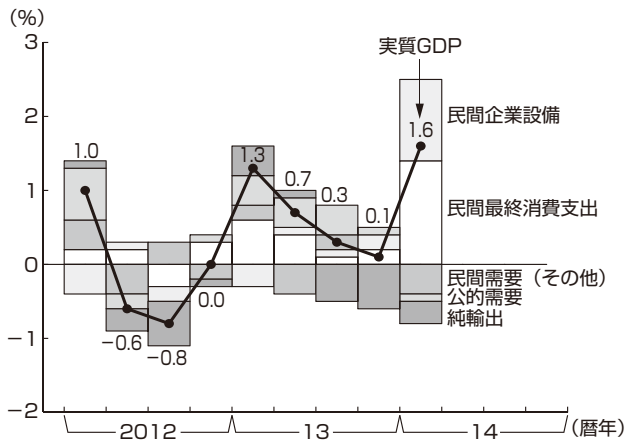
設備投資は、経済に与える影響が大きいことから、その動向が注目される。わが国の経済は、直近の

2014年1-3月期まで6期連続でプラス成長が続いている（図-1）。民間消費や公的需要による寄与が大きい一方、設備投資は、これまでやや力強さに欠けていた。直近において、ようやく設備投資のプラス寄与が大幅に拡大しており、消費税率引き上げ前の駆け込み需要の反動が懸念される民間消費に代わり、今後の牽引役となれるかに注目が集まっている。

中小企業の設備投資については、このところ大企業に先行して変動する傾向がみられる。財務省の「法人企業統計調査」によると、中小企業では、2013年4-6月期以降、前年同期比で増加している（図-2）。一方、大企業では、2014年1-3月期にようやく増加に転じた。今後、増勢が続くかを占うために、中小企業の動向に目を向けることは重要といえるだろう。

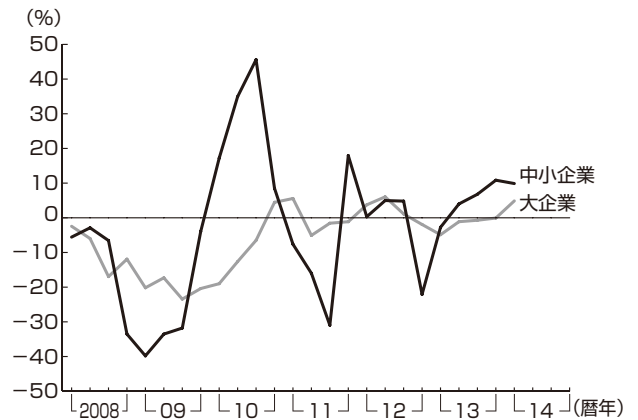
以下では、本調査の結果をもとに、足元の中小製造業の設備投資動向と、注目される2014年度の設備投資の行方について、詳細にみていくこととする。

図-1 実質 GDP 成長率と需要項目別寄与度



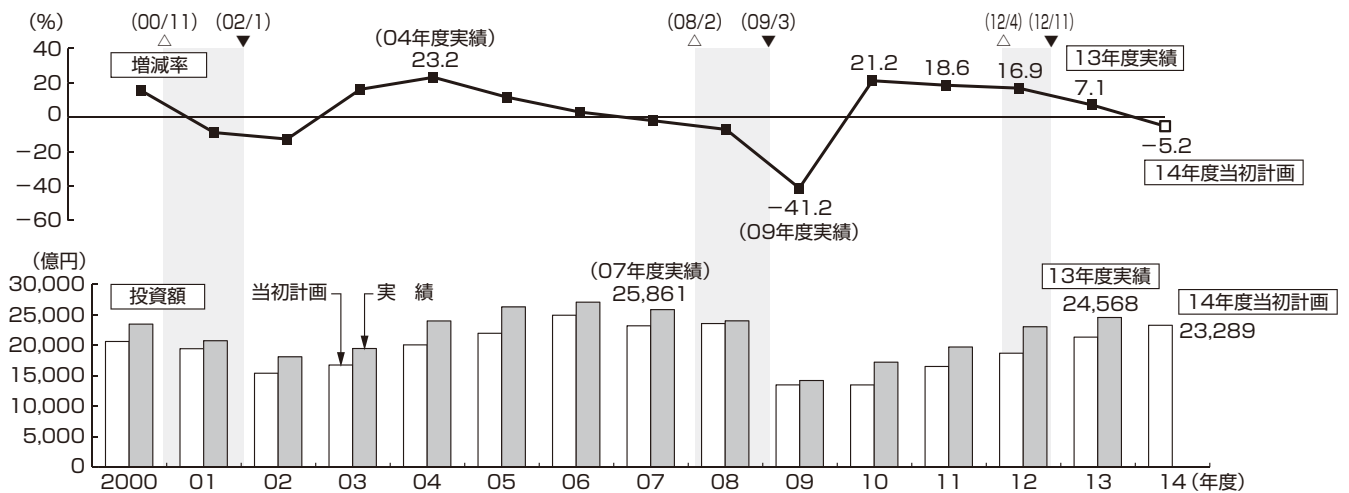
資料：内閣府「四半期別 GDP 速報」
 (注) 図中の数値は実質 GDP の前期比増減率 (季節調整値)。

図-2 大企業・中小企業別設備投資



資料：財務省「法人企業統計調査」
 (注) 大企業は資本金10億円以上の法人、中小企業は同1,000万円以上1億円未満の法人。

図-3 設備投資額および前年度実績比の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」(以下同じ)
 (注) △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。

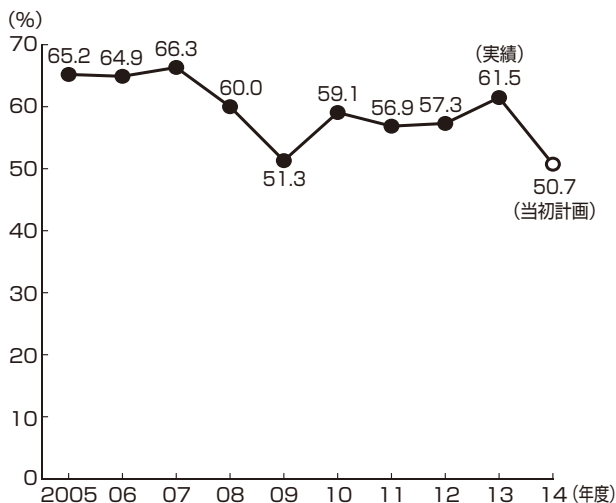
2013年度実績は4年連続で増加

2013年度の国内設備投資額は、2兆4,568億円となり、2012年度実績に比べ7.1%増加した(図-3)。増加率は前年度(16.9%)より低下したものの、4年連続のプラスとなった。また、投資額についてみると、リーマン・ショック前の2007年度(2兆5,861億円)の水準には届いていないものの、2010年度以降、

リーマン・ショック後の落ち込みからの反動や、東日本大震災の復旧・復興投資などにより着実に回復している。2013年度は、景況の回復や、消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響により、「木材・木製品」「パルプ・紙」「食料品」など内需関連を中心とした業種に加え、「生産用機械」「業務用機械」「輸送用機器」など多くの業種で投資額は増加している。

また、回答企業に占める有額回答の比率である、設備投資実施割合をみると、2013年度は61.5%と、

図-4 設備投資の実施割合



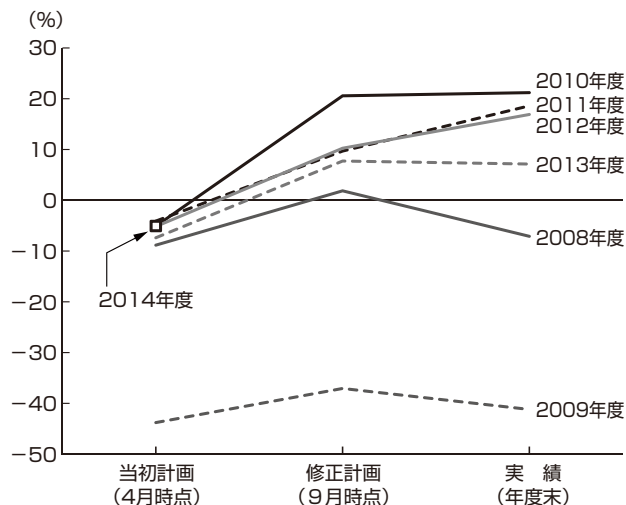
リーマン・ショック後で最高となった（図-4）。すべての業種で前年度を上回っており、これまで設備投資を手控えていた企業にも、投資を実施する動きが広がってきたものと考えられる。

成長分野を中心に投資計画は明確化

2014年度の投資計画についてみると、国内設備投資額は、2兆3,289億円となった（前掲図-3）。2013年度実績に比べ5.2%の減少である。業種別では、「木材・木製品」「食料品」「印刷・同関連」など内需関連を中心とした業種で、消費税率引き上げ前の駆け込み需要の反動により、慎重な投資計画となっている。

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。図-5をみると、毎年4月時点では、前年度実績に対し少なめの計画となっていることがわかる。当初計画値から実績への修正率は、2010-13年度平均で22.3%増加と高く、それ以前においても、リーマン・ショックのようなイレギュラー時を除き、同様の傾向がみられる。

図-5 各年度中における設備投資増減率の推移

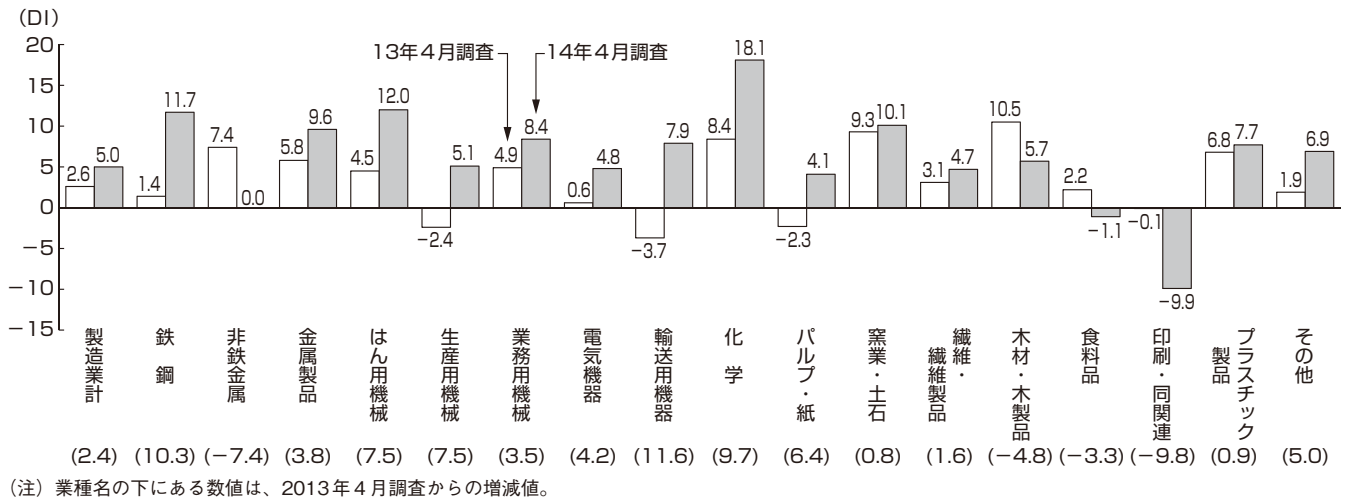


また、比較対象を変えると、計画値は少なくないといえる。前年同時期に策定された2013年度当初計画比では、9.6%増加となる。「非鉄金属」「はん用機械」では、自動車部品や航空機部品向けなどで、「化学」では、医薬品の生産設備や衣料品、電子機器向け部材などで投資計画がみられている。「業務用機械」でも、医療機器向けの投資が増加するなど、いわゆる成長分野への投資は明確な計画となっている。

企業の投資姿勢は積極化

投資計画が具体化していない企業においても、設備投資マインドは強さがみられる。2014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」企業割合を差し引いたもの）をみてみよう。図-6をみると、今回調査のDIは5.0となり、4月調査としては、景気の拡大局面にあった2004年の9.7に次ぐ高さとなった。「印刷・同関連」「食料品」を除くすべての業種で、DIはプラスとなった。DIの上昇幅をみると、「輸送用機器」（11.6ポイント）、「鉄鋼」（10.3ポイント）、「化学」（9.7ポイント）、「はん用機械」「生産用機械」（7.5ポイント）

図-6 国内設備投資額の増減可能性 DI

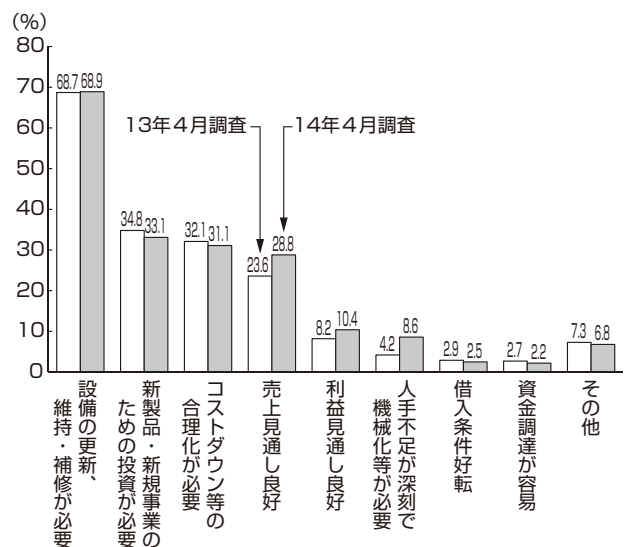


などで高くなっている。前年度に設備投資を実施した企業が増加した反動や、消費税率引き上げ後の景況の落ち込みなどの懸念があるなかでも、今年度の企業の投資マインドには強さがうかがえる。

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-7である。「設備の更新、維持・補修が必要」を挙げる企業割合が、68.9%と圧倒的に高く、前年度よりわずかであるが上昇した。その他、「売上見通し良好」「利益見通し良好」「人手不足が深刻で機械化等が必要」が上昇している。「売上見通し良好」とする企業の割合は、「鉄鋼」「金属製品」「はん用機械」「生産用機械」「業務用機械」などで、前年と比べ10ポイント超上昇となった。東日本大震災からの復興や、東京オリンピックに向けた再開発などから、先行きの鋼材需要に明るさがみられることや、設備投資を促す各種施策の充実などが背景にあるとみられる。また、「人手不足が深刻で機械化等が必要」を挙げる企業割合は、ほとんどの業種で上昇している。残業代の増加など、企業のコスト負担が重くなっていることが影響していると考えられ、売上等の見通しが高まるなかで、設備投資の実施に踏み切りやすくなっているようにもみられる。

前年度の計画よりも増加し、成長分野への取り組

図-7 設備投資増加可能性の理由（複数回答）



み姿勢が明確となっている投資計画や、設備投資マインドの強さから、中小製造業の設備投資は、今年度も増加する可能性が高いといえよう。消費税率引き上げ後の景況悪化の長期化や、海外経済の低迷や政情不安などのリスク要因があるなかで、中小企業が投資の計画や実施を進めていくか、今後の動向が注目される。

(金子 昌弘)

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



生産者と消費者の架け橋となり 米の魅力伝える



企業組合安東米店
店主 長坂 潔きよあき 暁

〈企業概要〉

代表者 長坂 道男
創業 1929年
従業員数 4人

事業内容 米の卸売・小売
所在地 静岡県静岡市葵区安東2-20-24
電話番号 054 (245) 1331
U R L <http://ankome.com>

大手の参入による価格競争の激化に悩まされる中小小売店は少なくない。なかでも米穀店は、その影響を強く受けている業種である。現に、経済産業省の調査結果をみても、1982年をピークに事業所数の減少に歯止めがかからない状態だ。

そうしたなか、稲の栽培からご飯のおいしい炊き方まで、米の魅力を伝え、地域に根付いている販売店がある。静岡市内に店を構える安東米店だ。

品揃え豊富な米穀店

——たくさんの種類の米が並んでいますね。

全国から仕入れた米が30種類以上はあります。すべてわたしが産地に出向いて味を確かめ、納得した自慢の商品です。

同じ産地や品種の米でも精米の程度により、食感や味は変わります。そこで、当店では白米や玄米のほかに、白米と玄米の中間

に当たる分づき米も提供しています。玄米に近い3分づき、白米に近い7分づき、その中間の5分づきの3種類を揃えており、好みに応じて選べます。

これだけ種類が多いとどれを選べばよいか、悩む人は少なくないでしょう。ですから、当店では「かため」と「やわらかめ」、「甘みがある」と「あっさり」、という二つの軸でマトリックスをつくり、米の品種一つ一つについてどの位置に当たるかを示しています。また、

栽培方法やおすすめの食べ方などをポップで紹介するほか、個別に好みを聞いてアドバイスするなど、顧客が好みの米を選べるよう心がけています。

さらに、多くの種類の米を少しずつ試してもらえるように量り売りもしています。産地や品種、精米の程度ごとに1キログラムずつ買って食べ比べたい人や、つくる料理によって白米と玄米を炊き分ける人もいるので、こうしたニーズに応えるためです。

当店は、1929年ころに祖父が始めた店で、戦時中は配給所としての役割を果たしたようです。その後、父が店を引き継ぎ、現在も代表を務めています。実際の運営については、当店をリニューアルした2002年からわたしに任されています。

——早くから家業を継ぐつもりだったのですか。

実は、もともと家業に入るつもりすらありませんでした。小さいときから、家のなかではいつも米の話ばかりで、嫌気がさしていたからです。

わたしは学生のころから、工業製品のデザインに興味をもっていました。米の販売には地味なイメージがあったので、華やかな仕事に憧れていたのかもしれません。美術大学に進学し、卒業後はデザイン事務所でアルバイトとして働きました。

しかし、実際に働いてみると、どこかもどかしさを感じるようになります。事務所では、企画やデザイン、販売などの仕事が分業化されていて、わたしが担当できるのはほんの一部でした。もっと幅広く仕事に携わりたくても、組織の一員である以上、なかなか思い通りにはいきません。

その点、家業なら米の仕入れから販売までひと通り携われるし、自分のアイデアを打ち出しやすい。そこで、2年間働いたデザイン事

務所をやめて家業に入りました。90年のことです。

——当時の経営状況はいかがでしたか。

当時は、白米のみを販売し、量り売りもしていませんでした。それでも、顧客からの注文は絶えず、多いときには1日に市内を軽トラックで100キロメートル近く走り回ったこともあります。

多くの需要に対して適切に対応できるように、父はわたしが入店する前からパソコンを活用していました。配送先の顧客がいつ、どれくらいの量の米を購入したのか、履歴を管理し、次に購入するタイミングを見計らって、前回と同じ量の米を用意したうえで、御用聞きに回るのです。

顧客からしてみれば、ちょうど米がなくなるころに確認に来てくれるので、すぐ手に入れることができます。一方、当店としても注文を受けてから米を取りに店舗に戻る手間が省けます。

まちの小さな店がパソコンを駆使して顧客のニーズをいち早く察知し、積極的かつ効率的な営業を展開する。他店ではやっていない取り組みの効果もあり、業績は順調に推移していました。

ところが、95年の食糧法の施行を境に状況は変わります。米販売業への参入が自由化され、スーパーマーケットなどとの競合が激しくなったこともあって、次第に



ポップが目を引く店内

売り上げが落ちていきました。

新規顧客を開拓しようと営業に回りますが、インターホン越しに断られるのがほとんどで、話すらまともに聞いてくれません。何か手を打たなければ、商売を続けることができなくなるかもしれないと危機感をもちました。

米とともに 情報も提供する

——どのような対策を考えたのですか。

スーパーマーケットとの差別化を図るにはどうすればよいか考えました。スーパーマーケットで米を買うメリットは、価格が安かったり、他の買い物のついでに買えたりすることです。

ならば、当社がターゲットとすべきなのは、その反対の志向をもつ消費者です。つまり、商品に価値を認めれば、多少価格が高くてもよいという考えをもち、商品を吟味して購入しようとする消費者になります。

そうした人々のニーズに応えるには、どうしたらいいか。それは、

本当に品質が高く価値のある商品を揃えることです。また、商品を吟味するのに十分な情報を提供することも必要でしょう。

——具体的には、どのような活動を行ったのですか。

全国の農家を訪問することにしました。狙いは二つあります。一つは、自分の舌で味を確かめ、本当に納得できる米を見つけることです。農家によっては、田植えから収穫までの間に何度も通って、稲の生育状況を見せてもらいました。そうして、納得できた米を商品のラインアップに加えていったのです。

もう一つの狙いは、商品を提供する際にさまざまな背景を知り、消費者により詳しい情報を提供することです。良い商品が揃っていて、それを消費者が吟味するための十分な情報が提供できてこそ、スーパーマーケットと差別化が図れるはずですよ。

こうして集めた情報を消費者に伝えようと、まず店づくりに着手しました。取り扱うすべての品種について、栽培方法やおすすめの食べ方を記した店内ポップをつくったのです。そのうえで、来店客にはていねいに分かりやすく説明していきます。

また、ホームページ上でも、訪問した農家の栽培方法や稲の生育状況を詳しく紹介します。もちろん、販売する品種についても、特

徴やおすすめポイントを一つ一つ解説しました。

このように、ただ販売するだけでなく、米に関するさまざまな情報を付け加えることによって、お客さまに当店を選んでもらえるようになってきました。今では、当店の米を購入しにわざわざ県外から訪れる顧客も増えています。

——こうした長坂さんの取り組みに対して、お父さんの反応はいかがでしたか。

父は、顧客のニーズに素早く応えるため、効率を重視した経営を行っていました。だから、わざわざ全国の農家を回り、稲の状況まで把握しようとするわたしの取り組みの意図を、あまり理解できなかったようです。

ただ、時代の変化とともに、自分の経営スタイルでは通用なくなってきたと感じていたのでしょう。いずれ後を継がせることを考えたら、わたしの意見を尊重しようと思ったのかもしれませんが、「自分が決めたことなら納得のいくまで続けなさい」と背中を押してくれたのです。

生産者や消費者とのパイプを太くする

——生産者の方とさまざまな活動をされているそうですね。

活動を始めるきっかけとなったのが、藤枝市で稲の有機栽培をしている松下明弘さんとの出会いで

す。松下さんとは、知人からの紹介で知り合いました。米をつくる側と売る側という違いはありますが、歳が近いこともあってすぐに意気投合しました。日ごろから有機栽培によるおいしい米づくりを追求している松下さんと、何か一緒にできないか考えました。

そして2001年に松下さんと始めたのが、当店の名前からとった「アノコメ米作りプロジェクト」です。二人の知識をもちより、おいしい米をつくらうといろいろなチャレンジをするものです。気候などの環境に応じて、作付けする品種や最適な栽培方法を検討しています。プロジェクトの開始当初はうまくいかないこともありましたが、試行錯誤を繰り返すうちに、良質な米をつくれるようになったので、販売もしています。

プロジェクトの取り組み内容や稲の生育状況については、随時ホームページで発信していききました。すると、手間をかけておいしい米をつくらうとする熱意が伝わったのか、「プロジェクトでつくった米を食べてみたい」という問い合わせが多数寄せられたのです。おかげさまで売れ行きは好調で、ここ数年は完売が続いています。

——新しい品種の米づくりも行っているそうですね。

きっかけは、松下さんがコシヒカリの田んぼのなかで、突然変異品種を偶然発見したことです。米粒

をみると、胚芽部分の大きさが通常の3倍くらいありました。ということは、胚芽に含まれる栄養素も3倍になります。この特別な胚芽米を安定的につくろうと、二人で研究を続けてきました。そして、ようやく栽培方法を確立した後、2008年に新品種「カミアカリ」として登録されたのです。

このカミアカリを後世まで残したい。そのためには、生産者、販売者、消費者のそれぞれにカミアカリの価値を認めてくれるファンをつくる必要がある。そう考え、2007年に「カミアカリドリーム」という勉強会を発足し、三つのプログラムを用意しました。

一つ目は、7月ごろに行う「講座」です。大学の教授や稲作の研究者に講演してもらうなどして、カミアカリの栽培や今後のあり方について考えています。二つ目は、8月に実施する「ツーリズム」です。これは、カミアカリの栽培地を訪ね、生産者の田んぼを見学したり風土や文化を体感したりするものです。そして三つ目は、「交流」です。11月に収穫されたばかりのカミアカリをレストランのシェフなどに調理してもらい、味わいながら親睦を深めることを目的としています。このようなプログラムを毎年行っています。

——最近のご飯の炊き方の実演もしているとお聞きしました。

せっかくおいしい米があっても、

炊き方次第で味わいは変わります。ならば、米の特徴やそれを生かしたおいしい炊き方などを知ってもらう機会を提供しようと考えました。そして、食べ物のイベントなどに出向き、ご飯のおいしい炊き方を実演するとともに、実際に体験してもらうワークショップも始めました。

2013年7月、その活動は海外にも広がります。ご飯炊きのメンバー数人で、フランスで行われた能フェスティバルに参加しました。会場では、羽釜^{まき}で薪でご飯を炊いておむすびをつくり、来場者や能楽師、スタッフの方に振る舞い、好評を得ました。一連の取り組みが新聞などで紹介されると、自治体などから炊飯の実演や米に関する講演の依頼を受けるようになり、



カミアカリドリームの「ツーリズム」

当店を知ってもらうきっかけにもなっています。

わたしができることは、これまでに築いてきた生産者や消費者とのパイプを生かすことだと思っています。今後も生産者の手伝いをしていくとともに、米の栽培から食事、つまり田んぼからお茶碗までをトータルでプロデュースし、米の魅力を伝えていきたいと思えます。



取材メモ

取材前の情報収集のために安東米店のホームページにアクセスすると、つい見入ってしまった。「ankome通信」と題したその内容は、米に関する情報が満載だったからだ。生産者しか知らないことまで米の特徴を説明してあるほか、アンコメ米作りプロジェクトやカミアカリドリームの取り組みが、逐一報告されている。その一部を読んだだけで、長坂さんの米に対する愛着や、魅力を伝えたいという思いがひしひしと伝わってきた。

長坂さんの父は、需要が多かった時代に、顧客のニーズに適切に応えることによって成果を上げてきた。しかし、経営環境が変わりゆくなか、顧客から選ばれなければ生き残れないと判断した長坂さんは、自ら情報の発信源となるスタイルをつくり、新たな顧客を獲得することに成功した。

父から子へのバトンタッチとともに、時代の変化に合わせていち早く取り組みをシフトしたことが、今の安東米店を支えているのだろう。

(葛貫 怜)



「保証」サービスの効果を高めるには

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

電化製品などを買うと「保証」がついています。故障しても修理してもらえるため、顧客満足度を上げる要因として重視されてきています。

高級ブランドが高い顧客ロイヤルティーの意識を生み出すのには深い理由があります。今回はそれを、保証のやり方から考えてみましょう。

先日、パーカーやモンブラン、ペリカンといった高級ブランドの万年筆を知人の大学教授に贈ろうと思い、デパートの専門店に行ったら行ったときのことで。私は店員に薦められた8万円のものを買いました。

購入後、ふと思い出して、万年筆のペン先が落ちて歪んだりしたらどうするのか聞きました。すると、いつでも修理や取り替えをしますとのこと。それも無期限に無料で――。

これは買った後に言われたことなので何か得をした気持ちになりました。そこで、私は自分用にも3万円の万年筆を購入したのでし

た。さすが高級ブランドのものはサービスが違うなと感心したためですね。

もし、最初から無期限の修理保証サービスが付いていると言われていたら、どうだったでしょうか。そういうものかなと思い、追加での購入はしていなかったかもしれません。

売らんがために目の前にぶら下げるニンジンではなく、すでに買った顧客に対して特別にサービスするという印象だったことが、より高い満足感と信頼を与えたのだと思われま

す。店員が意図的にこうした効果を狙ったとは思えませんが、結果的に私は追加で購入したため、成果を上げたわけです。

テキサス大学のプロニャジャック博士らの調査では、カメラの購入客はその「保証期間」の長さでカメラ本体の品質や性能を評価する傾向が高いことがわかっています。

こうした研究からも明らかなように、無期限保証という特別なサー

ビスは、それ自体で価値やブランド効果を生み出し、「売り文句」としてアピールすれば顧客を引き付ける効果を発揮するはず。売り手の発想としては、とにかくこうした売り文句をパンフレットに入れたり、ホームページに載せたりして訴求したがる傾向があります。

確かに、最初から前面にアピールする方法も悪くはありません。しかし、そこをあえて控えることで、顧客からもっと高い信用を得られるというブランド効果があることに留意しておいてもいいかもしれません。

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。

北から南から



馬肉商品売り込むバーニック・ナガイ



他にない食文化を活かし 全国展開を目指す

長井商工会議所 地域活性化推進室長 梅津 毅

山形県を人の横顔に見立てると、長井市は舌の部分に位置します。山形県の母なる川、最上川が貫く盆地に約2万8千人が暮らしています。最上川舟運ができた江戸時代には米沢藩の船着き場となり、文化や物流の拠点として栄えました。

当市には古くから馬肉食文化が根付いています。その理由は諸説ありますが、いずれも最上川舟運の歴史と密接に結びついているようです。

熊本や会津など馬肉食文化をもつ地域は全国に数あれど、「馬肉チャーシュー」を日常的に食べているのは当市だけでしょう。市内のラーメン店では60年以上も前から馬肉チャーシューラーメンが提供されています。しかし、最近まで地元の人は、この馬肉食文化を「他にない」ものだとは気付いていませんでした。

近年、健康食として注目されてきた馬肉ですが、全国的にも珍しい当市の馬肉食文化を広めようと、長井商工会議所では2012年に中小企業庁の補助事業である「地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト」に着手しました。

本事業のコーディネーター役をお願いした神戸国際大学経済学部の中村智彦教授から「8月29日を『馬肉の日』に制定して、長井市を全国にPRしましょう」との提案をいただきました。馬肉の日にあわせて市内の馬肉マップを作成し、馬をモチーフにしたゆるキャラ「バーニック・ナガイ」も新たに登場させることでメディアに取り上げてもらうという作戦です。実施したところ、取り組みがユニークだとして、馬肉の日に地元テレビ局3社から取材を受けました。そして、放送を見て関心をもった市民や事業者が、イベント

を企画したり、キャラクターグッズを制作したりと本事業を大いに盛り上げてくれました。

2012年に15事業所だった馬肉マップへの掲載数は、翌年に29事業所まで増えました。さらに、そのなかから優れた馬肉商品を決める「馬肉グルメダービー」も実施したところ、続々と新商品が開発されました。

また、「馬肉チャーシュー串」を商品化して、大阪・新世界で開催された「串かつグランプリ」にエントリーを行うなど、当市の馬肉食文化を活用した取り組みは、全国展開に向けて着実に進んでいます。

2014年は午年にちなみ8月30日に「全国馬肉サミットin長井」の開催を予定しています。今後も、他にない食文化を全国に発信し、地域活性化にわずかでも貢献できるよう精進していきます。

スポーツツーリズムによる日本経済の活性化 —東京五輪に向けて中小企業がなすべきこと—



早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 **原田 宗彦**

はらだ むねひこ

1954年大阪府生まれ。京都教育大学卒業後、筑波大学大学院修士号、ペンシルバニア州立大学博士号取得。その後、鹿屋体育大学助手、大阪体育大学教授、フルブライト上級研究員（テキサスA&M大学）を経て現職。Jリーグ理事、日本スポーツマネジメント学会会長、(社)日本スポーツツーリズム推進機構代表理事なども務める。著書は『スポーツマーケティング』（共著、大修館書店、2004年）、『スポーツ・ヘルスツーリズム』（共著、大修館書店、2009年）、『スポーツ産業論』（杏林書院、2011年）、『Jリーグマーケティングの基礎知識』（共著、創文企画、2013年）など多数ある。

はじめに

スポーツツーリズムとは、「スポーツで人を動かす仕組みづくり」のことであり、スポーツへの参加・観戦という目的をもつ「スペシャル・インタレスト・ツーリズム」の一つに分類されている。これまでの日本では、スポーツとツーリズム（観光）は異質な概念として扱われてきた。学校体育や社会体育においてスポーツの重要性は認められていたものの、スポーツイベントやスポーツ施設が「観光資源」として扱われることはなく、したがってスポーツツーリズムという概念に対する認知度も低かった（原田、2014）。

日本では、伝統的にスキー、登山、海水浴、ハイキングなどの「人の移動と宿泊をともなう余暇活動」は昔からあったが、それは国内の愛好家が参加する小さな余暇市場という認識であり、「スポーツツー

リズム」というポジションを確立するには至らなかった（原田、2010）。一方で欧米では、スポーツツーリズムは不況に強く、最も成長率が高い観光領域（fastest growing tourism sector）として注目を浴び、都市や地域のマーケティングのコンテンツとして積極的に活用されてきた。日本でもスポーツへの参加やスポーツ観戦、ボランティアとしてのスポーツイベントの支援やスポーツ施設の訪問等、スポーツにまつわる人の移動をツーリズムという視点から捉え直してみると、そこには都市や地域を活性化する大きなマーケットが存在することがわかる。

そこで以下では、転換期を迎えた観光産業の現状と課題を俯瞰した後、今の観光産業が直面する問題を、内需産業からの脱皮とインバウンド観光の振興という視点から論じ、日本の経済活性化の切り札として発展が期待されるスポーツツーリズムの可能性に言及したい。特に2020年の東京五輪開催に向けて、事前合宿（トレーニングキャンプ）の誘致に自治体

の関心が集まるなか、その動きを一時的なブームで終わらせず、息の長い地域活性化戦略に結び付ける方策が必要とされる。

モノづくりからコトづくりへ

観光産業が生産する商品は、目に見える「モノ」ではなく、サービス財の性質をもつ「コト」であり、目に見えない経験商品である。よって農産物や工業製品のように生産物を目にするにはできず、したがって産業規模を実感することも難しい。これまでモノづくり産業が中心であった日本では、コトづくり産業への支援は手薄であった。観光産業はその典型であり、早くから国家政策として力を注いできた欧米・アジア諸国に比べ、日本の観光戦略は周回遅れというのが現状である。

政府が重い腰を上げ、観光を国の重要政策課題としたのは小泉政権時の2002年2月のことであり、外国人旅行者の訪日促進策を軸とした、観光立国に向けた本格的な取り組みがスタートした。2003年には、海外事務所等を通じて訪日外国人旅行者の誘致活動を行う国際観光振興機構（JNTO）が発足し、その後2008年には観光庁が設立されるなど、ようやく世界の観光先進国と肩を並べて観光マーケティングに取り組む体制が整うことになる。

スポーツツーリズムは、地域の特色ある観光資源を活用したニューツーリズムの推進という文脈のなかから生まれた領域であり、現在では、観光庁の研究会からスピノフした^(一社)日本スポーツツーリズム推進機構（JSTA）が普及啓蒙活動の担い手となっている。JSTAは、2012年に設立された組織で、セミナーやカンファレンス等の開催を通してスポーツツーリズムを推進するほか、自治体においてスポーツ合宿やイベントの誘致を担う「地域スポーツコミッション」の設立を支援している。JSTAの設立によって、スポーツツーリズムは目に見える形で全国

に広がりつつあるが、そのような動きは、2020年の東京五輪に向けた事前合宿の誘致によって、さらに熱を帯びつつある。

転換期を迎えた観光産業

観光庁によれば、日本国内の旅行の消費額は22.5兆円（2012年）であり、46.7兆円の生産波及効果と399万人の雇用をもたらす巨大産業である。しかしながら、時系列でみた観光産業は年々縮小傾向にあり、^(図)日本交通公社『旅行年報』によれば、1996年には9.92兆円あった国内旅行者の旅行取扱額（国内旅行＋海外旅行）が2011年には6.29兆円へと4割弱減少するなど、大きな転換期を迎えている。

もともとわが国の観光政策は「日本人を対象とした日本人による日本人のための観光」（額賀、2008）であり、観光産業も、戦後の経済成長に伴って急増した国内旅行需要に支えられた「内需産業」として発展をみせた。それゆえ、インバウンド観光がなくとも国内旅行と海外旅行の取り扱ただけで活性化していた。さらに、国内観光地は厳しい競争にさらされることもなく、地域ブランディングや観光地マーケティング、そしてデスティネーションマネジメント（旅行目的地としての優位性を確立するため、地域の観光資源を戦略的にブランディングする活動）や旅行業に関する規制緩和等が必要な「最先端産業」であるという意識も希薄であった。

しかしながら、内需は確実に先細りし、国内旅行の減少が、観光地の衰退と関連する多くの中小企業の活力の減退を招いている。そこで必要とされるのが観光産業における新しい成長戦略であるが、その一つが前述したインバウンド観光の増大である。現在のところ、世界的に増す観光需要の波に乗って訪日外国人の増加に成功しているが、今後急増するアジアの中間層によってもたらされる海外旅行需要の取り込みが、成長戦略の重要な課題となる。

伸びる訪日外国人観光客数

長い間低迷していた訪日外国人観光客数も、ビザの発給要件の緩和、円安効果、そして積極的なプロモーションによって2013年には1,036万人となった。戦争やテロ、あるいは自然災害や伝染病などの恐れがない限り、さらなるインバウンド観光の伸びが予想される。

その一方で、この現象は、日本の観光ビジネスの集客力が強まったのではなく、世界の外国人訪問者が増加したことの影響ではないかという指摘もある(藤原、2014)。すなわち、世界の外国人訪問者数も、リーマン・ショック後の2009年を除いて毎年増加しており、1995年の5.29億人が10年後の2005年には8.07億人、そして2013年には10.87億人へと増加しているのである(UNWTO, 2014)。

実際、日本を目的地とする外国人訪問客と世界の外国人訪問者の比率をみると、2013年の0.95% (= 1,036万人 ÷ 10.87億人) は、2007年における0.92% (= 835万人 ÷ 9.08億人) とほぼ同じ水準にある。インバウンド観光の伸びは世界的な傾向であり、日本が占める割合は、2007年とさほど変わらない。さらに、日本の人口(約1.27億人)に対する2013年の外国人訪問客の割合は8%程度(= 1,036万人 ÷ 1.27億人)であり、人口を上回る約8千万人の外国人訪問客があるフランス(131%)に比べると比率は低い。

広がるスポーツツーリズムへの関心

冒頭で述べたように、スポーツは隠れた観光資源である。自治体が所有するスタジアムや体育館、テニスコート、武道館などは、スポーツ合宿やスポーツイベントの誘致が可能である。一般道路は、マラソンやサイクリング、ウォーキングのイベント会場になり、海、山、川、森といった自然資源は、アウ

トドアススポーツの宝庫とみることができる。

2020年の東京五輪大会の開催が決まって以来、参加国の事前合宿の誘致を含め、全国的にスポーツツーリズムに対する関心が高まっている。その結果、多くの自治体がスポーツイベント等の誘致を専門に行う地域スポーツコミッションの設立に向けて動き出した。

JSTAが設立を支援するスポーツコミッションの数は増加傾向にあり、すでに「さいたまスポーツコミッション」「スポーツコミッション関西」「佐賀県スポーツコミッション」「新潟市文化・スポーツコミッション」等が立ち上がり、現在は「あいちスポーツコミッション」「岐阜県スポーツコミッション」「スポーツコミッション沖縄」等が設立の準備段階にある。また、鳥取県や静岡県東部地域では、名称は異なるものの、スポーツコミッションと同じ機能を有する組織が設立されている。2014年1月には、大阪で開催されたJSTAの会議にて、「スポーツツーリズム全国連絡協議会」が発足し、JSTAが事務局を担うことが決まるなど、オールジャパン体制の構築が進んでいる。

スポーツツーリストの消費行動

では、スポーツツーリズムの需要はどの程度あるのだろうか。世界的にみても、スポーツツーリズムの実態を数量的に把握したデータは少ないが、そのなかで英国の「ビジット・ブリテン」(政府観光局)は、英国統計局が行っている国際旅客調査(IPS)のなかにスポーツツーリズムに関する調査項目を加えている。

データは少し古いが、2005年に英国を訪れた約3千万人の外国人旅行者のうち、8.03%にあたる約240万人が旅行中にスポーツを観戦したか、もしくはスポーツに参加した。その内訳をみると、全体の4.99%にあたる約150万人がスポーツイベントを観戦し、4.03%にあたる約120万人がスポーツに参加

しており、全体の0.99%にあたる約30万人が観戦と参加の両方を行っている。

スポーツツーリストの消費行動については、1人当たりの観光消費額は652ポンド(1ポンド=172円として約11万2千円)であり、平均的な外国人旅行者の471ポンド(約8万1千円)を大きく上回っている。1日当たりの消費額は47ポンドで、他の外国人旅行者が使う57ポンドよりも少ないが、平均滞在期間は14日と長く、他の外国人旅行者の平均8日のおよそ倍になっている。ここから、日々の出費を抑えながら、長期間滞在してスポーツを楽しむツーリストの姿が浮かび上がる。

2005年の調査では、スポーツ観戦もしくはスポーツ参加を旅行の主目的とする外国人旅行者の割合も報告されている。その割合は、全体の約3%(89万5千人)であり、そのなかの約75%(67万4千人)がスポーツ観戦者である。彼ら(彼女ら)の消費総額は4億4,700万ポンド(約769億円)で、2005年の外国人旅行者の消費総額である142億ポンド(約2.4兆円)の約3%に相当する。

2011年の調査では、サッカーのプレミアリーグを観戦した外国人観光客が約90万人もいたことが話題となった。この年にスポーツのライブ観戦を行った外国人観光客の総数は約133万人であり、そのなかの約7割がサッカーの観戦者ということになる。また、133万人という数字は、外国人観光客全体の4%にあたり、観光消費額は11億ポンド(約1,900億円)であった。その一方、スポーツに参加した外国人観光客の合計は71万人である。

質問形式が少し異なるため、2005年と2011年の数値を直接比較することはできないが、これらのデータから、英国ではスポーツ参加よりもスポーツ観戦を主目的とする外国人観光客が多いことがわかる。これを英国モデルとすれば、プロスポーツが発展途上の日本では、英国とは異なるモデルの創出を考える必要がある。

スポーツツーリズム発展の可能性

ここからは、日本のスポーツツーリズムの将来的な可能性を探るうえで参考になる調査結果を概観してみたい。その一つが、世界最大の旅行口コミサイトを運営するトリップアドバイザー(株)が行う、ウェブサイトを利用した「旅行者による世界の都市調査」である。調査対象都市は、世界観光機関(UNWTO)の調査による外国人旅行者の入国数トップ37カ国の主要都市である。この調査では、37都市に関する口コミ投稿を行った旅行者に対して、16項目の体験を0~10点のスコアで評価を求めた。回答者数は5万4千人であり、各都市300人以上のサンプルから平均値が算出された。

表に示したのは、2014年5月に発表された第2回調査の結果である。東京は「現地の人たちは親切だったか」「タクシーのサービスの総合的な評価は」「街中は清潔だったか」「公共交通機関の評価は」の4つの項目で1位であり、総合満足度も1位であった。最も順位が低かったのが「コストパフォーマンスは良かったか」であり、順位は20位である。この調査はあくまで東京の評価であるが、今回得られた結果は、かなりの部分において旅行目的地としての日本の評価と重なるだろう。

では、今後スポーツツーリズムによるインバウンド観光の伸びは期待できるのだろうか。あるいは、成長著しいアジアにおいて、スポーツツーリズムの需要が生まれるのだろうか。これらの疑問に関しては、もう一つ興味深いデータがある。

日本政策投資銀行が行った「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査(2013年版)」によれば、対象地域全体(サンプル数4千)において、回答者の52%が日本旅行を希望しており、2位のオーストラリア(42%)、3位の韓国(41%)を大きく引き離している。また、海外旅行先を選定する際重視する

表 旅行者による東京に対する評価

評価項目	スコア	順位
現地の人たちは親切だったか	8.39	1
タクシーの運転手は親切だったか	7.88	2
タクシーのサービスの総合的な評価は	8.30	1
街中は清潔だったか	9.35	1
街中での移動はしやすかったか	8.60	8
公共交通機関の評価は	9.31	1
コストパフォーマンスは良かったか	7.02	20
一人旅はしやすいか	8.90	2
ショッピングの満足度は	8.46	5
この都市のホテルに対する評価は	8.45	8
この都市のレストランに対する評価は	8.81	3
この都市の観光やアクティビティに対する評価は	8.76	13
この都市は家族連れにやさしかったか	7.95	8
この都市の文化に対する評価は	9.01	11
この都市のナイトライフの満足度は	8.53	3
この都市に対する総合的な満足度は	9.11	1

資料：トリップアドバイザー㈱「旅行者による世界の都市調査」(2014年)

ことをみると、順位はまだ低いものの、これまでの訪日経験に関係なく「登山やハイキングを楽しめる」(18位)、「マリンスポーツを楽しめる」(20位)、「ウィンタースポーツを楽しめる」(23位)といった、スポーツツーリズム関連の項目にも関心が集まっている。

アジアからの観光客の多くは、かつての日本人がそうであったように、海外旅行の初心者である。しかし今後、リピーターが増えるにつれ、スポーツのようなテーマをもったスペシャル・インタレスト・ツーリズムに対する旅行需要の増大が期待できるだろう。それゆえ、隠れた観光資源であるスポーツをいかに魅力ある観光商品に育て、勃興するアジアの中間層を取り込んでいくかが今後のスポーツツーリ

ズムの発展の鍵となる。

JNTOのデータから、2013年に日本を訪れた外国人の割合を地域別にみると、東アジア(韓国、中国、台湾、香港)が64.9%と最大のカテゴリーになっている。それに続くのが東南アジア(ベトナム、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイの6カ国)であり、全体の11.1%を占める。ちなみに、2012年の6カ国の割合は9.3%であった。実数では約78万人(2012年)から約115万人(2013年)へと、1年で1.5倍に増えている。

今後の日本のインバウンド観光の強みは、中産階級の勃興によって、アジアからのさらなる海外旅行需要が見込めることだ。Euromonitorによれば、上記の6カ国における中間所得層(世帯の可処分所得5千ドル以上3万5千ドル未満)は、2004年に2億人を超え、2014年で3億人に達した。その勢いは止まらず、2024年には4億人を超えると予測されている(Euromonitor International, 2013)。

訪日外国人観光客が増えるということは、国内での宿泊、飲食、交通、娯楽サービス、買い物の消費が増えることを意味する。これらの観光関連サービス業に関係する日本国内の中小企業は、増大するインバウンド観光から多くの利益を得ることが可能となる。2013年の訪日外国人の数は1,036万人であり、観光庁の推計では、旅行消費額は1兆4,167億円であった。政府は、2030年に訪日外国人の数を現在の英国並みの3千万人にするという目標を掲げているが、この場合、旅行消費額は4.7兆円となり、83万人の雇用創出効果があると見込まれている。

東京五輪に向けて 中小企業がなすべきこと

観光産業は一般に、サービス業や宿泊業のほか、運輸業、小売店・飲食店、製造業など、多種多様な業種から構成されるハイブリッド(異業種混合)な産業であり、広範な経済波及効果や雇用誘発効果が

期待される。それゆえ、日本に来る外国人観光客の増加は、当然幅広い分野での経済活性化をもたらす。

日本国内の家電メーカーのなかには、マーケット拡大に合わせて、外国人に人気の高い海外仕様商品（ツーリストモデル）の販売に力を入れるケースもある。スポーツツーリズムの場合、エクストリームスポーツで映像撮影に用いられる質の高いアクションカメラなどは、今後人気が高まる可能性を秘めている。あるいは、日本でしか手に入らないハイエンドユーザー向けのスポーツシューズやアスレチック関連ギアなども需要が増す可能性が高い。

さらに、世界の人口の4分の1を占めるイスラム圏からの観光客に対するハラル対応も喫緊の課題の一つである。外国人観光客の増加がもたらす負の側面にも注目すべきで、都市型犯罪の増加に対するセキュリティビジネスや、スポーツイベントへの参加や観戦時に頻発する熱中症予防や暑熱対策にも大きなビジネスチャンスが潜んでいる。

英国の例でも示されたように、スポーツツーリストの観光消費額は一般のツーリストを大きく上回り、滞在期間も長い。筆者らが、2014年に(株)野沢温泉と共同で行った欧米人スキー客（7割が豪州、3割がその他欧米諸国）に対する調査でも、120名の回答者のうち、36.7%が年収1千万円以上2千万円未満、26.7%が2千万円以上と回答するなど、その多くが富裕層であることがわかった。また、全体の37.6%が東京を、そして18.5%が白馬を訪問しており、都市型観光と組み合わせたり、近隣スキー場の周遊を行ったりするなど、消費活動の分散傾向がみられる。それゆえ、スポーツツーリストが増加すれば、訪問地におけるさらなる消費誘導効果をもたらす可能性がある。

まとめ

世界の観光産業は、グローバル経済のなかで600兆

円の市場規模をもち、世界のGDPの9.3%を占める巨大産業になっている。世界で雇用されている12人に1人が観光産業に従事し、この数は東京五輪が開かれる2020年に13.6億人に達すると予測されている。そのなかで世界的に大きな伸びが予測されているのがスポーツツーリズムである（WTTC, 2012）。

日本では人口減ともなっていて内需が縮小し、成長期から緩やかな衰退期に移行しているが、右肩上がりで増えているのが各地で開催されているマラソン大会やトライアスロン大会である。前者は1,000を超え、後者は275という盛況ぶりである。これらの耐久性スポーツイベントに参加する中高年は増えており、シューズやアスレチックウエア、ロードバイクなど高級自転車の売り上げが増加傾向にある。

英国のスポーツツーリズムが「観戦型」だとすれば、日本では、ホワイトシーズンはスノーリゾートでのスキーや温泉観光、グリーンシーズンは海、山、川を利用したアウトドアスポーツやアドベンチャースポーツ、さらにはマラソン大会やサイクリングイベントへの外国人観光客の誘客を目指す「参加型」重視の日本モデルを創出する必要があると考えられる。その意味からも、今後各地に設置されるスポーツコミッションの役割に大きな期待が寄せられる。

参考文献

- 額賀信（2008）『地域観光戦略』日刊工業新聞社
- 原田宗彦（2010）「スポーツマネジメントの時代 第9回 スポーツツーリズムの可能性-その1」『月刊体育施設』体育施設出版、2010年8月号、pp.20-21
- 原田宗彦（2014）「地域活性化としてのスポーツツーリズム」『地方議会人』中央文化社、2014年1月号、pp.28-32
- 藤原裕之（2014）「期待集まる外国人観光客の消費-課題は地域差が大きい外国人集客力」リサーチ総研金融レポート、No.59
- Euromonitor International（2013）*Reaching the Emerging Middle Classes Beyond BRIC*.
- UNWTO（2014）*UNWTO Annual Report 2013*
- VisitBritain ホームページ
- WTTC（2012）Turning one billion tourists one billion opportunities.（WTTC ホームページ）

地域の観光をリードする ナビアプリを開発



(株)会津ラボ

代表取締役社長
久田 雅之

企業
プロフィール

- 代表者 久田 雅之
- 創 業 2007年
- 資 本 金 2,950万円
- 従業者数 23人
- 事業内容 スマートフォン向けアプリケーションの開発
- 所 在 地 福島県会津若松市インター西53
- 電話番号 0242 (23) 8285
- U R L <http://www.aizulab.com>

歴史ある町並みがいまなお残る福島県会津若松市。漆器などの伝統産業が盛んなことでも有名だが、近年はIT産業も活発だ。そのなかで、(株)会津ラボはスマートフォン用のナビゲーションアプリ「指さしナビ」を開発し、観光客と地域の振興をリードしている。

リーマン・ショックの煽りであお 当初の事業計画を断念

(株)会津ラボは、金沢工業大学で情報セキュリティを専門に研究していた久田雅之社長が、その成果を社会で活かそうと2007年に興した会社だ。

創業の地を選んだ会津若松市では、日本初のIT専門の公立大学である会津大学を中心に、産学官一体となってIT産業の振興に取り組んでいる。町には同大学の卒業生が立ち上げたベンチャー企業も多く、実は同社もその一つである。

人脈を活かし、大学や地元企業からシステム開発を請け負う傍ら、同社が当初、実用化を目指したのは、企業が使用するウェブアプリケーションのセキュリティ診断サービスであった。意図的にコンピューターにさまざまな攻撃を仕掛けることで弱点を検出し、未然に対策を講じて被害を防ぐものである。当時、大手のIT企業が同種のサービスを手掛けていたが、高精度な半面、高額で一般の企業には手の届かないものだった。そこで同社は、独自の技術で極力シンプルな設計の診断システムを開発し、価格を抑えたサービスを提供することで中小企業などへの普及を狙った。試験的にサービスを開始すると企業からの反響は大きかった。

ところが、その矢先、リーマン・ショックが起こる。急激に景気が悪化するなか、同社のサービスに興味を示す企業は減少。さらなる

開発のための増資計画も打ち切りとなり、計画は頓挫する。

大きな目標を失い新たな方向性も見いだせないなか、しばらくは企業からのソフトウェアの受託開発を増やそうと、需要の多い首都圏へ営業に回った。しかし、競合先は多く、取引にこぎつけても単価は低く抑えられてしまった。現地でのメンテナンスなどに人手も費用もかかり、結局、思うような成果は出せなかった。

機能を絞り 販路拡大を目指す

そうしたなか久田さんが目を付けたのは、急速に普及が進むスマートフォン用のアプリケーションだった。きっかけは、首都圏での営業の際によく使っていたナビアプリである。詳細な地図や最短ルート等が示されるのだが、実際に使ってみると迷うことが多かった。

例えば、入り組んだ路地ではどの道を選べばいいか分からない。地図を見ながら歩いていても方向感覚を失ってしまう。画面上の地図やルートと現実の風景を、頭の中でマッチングできないために起こる現象だ。そんなとき、助けになったのは、詳細なデータよりも道を尋ねたときの「あっち」や「こっち」といった相手のシンプルな答えだった。

伝える情報を絞ることで、使い勝手の良いアプリができるかもしれない。そこで、目的地に向かって進むべき方向が直感的にわかるアプリの開発にとりかかる。3D技術で画面に奥行きをもたせたり、画面上の風景画像に文字情報などを付加する「拡張現実」という技術を用いたり、他のアプリにはまだあまり使われていなかった手法を取り入れた。

完成したのは、スマートフォン内蔵のカメラで映し出した風景上に、目的地の方向を示す指型のマークを表示するものだ。目的地を入力すれば使用者がどこを向いても、どちらに歩き出しても、矢印に従えばたどり着ける。迷った場所では使えば、どの方向に進めばよいか一目瞭然だ。ルート案内を見る必要もない。従業員や知人に試してもらったところ、知らない町でも迷わず歩けると好評だった。

しかし、いざインターネットで公開してみると、反応はさっぱりだった。無数のナビアプリがある

なかで同社のアプリの特長を知ってもらうことができなかったのだ。

活用シーンを絞り ターゲットを地域へ

久田さんは、アプリの強みを最も活かせるシーンを考えた。目的地までのルートをしぼらないこのナビは、休日や旅行先での「ぶらり歩き」に最適だ。

そうした折、会津大学の知人づてに、隣町が東日本大震災の影響で元気のない地元観光の盛り上げに悩んでいることを知る。

ナビアプリに地元ならではの特徴を盛り込むことができれば、面白いのではないか。こうして隣町と連携してつくりあげたのが、地域の観光に特化した「指さしナビ」だ。目的地を決めると、ご当地キャラクターが登場し、目的地は「あっち」と指さして案内してくれるのだ。町を移れば野口英世や赤べこなど、地元ゆかりのあるキャラクターが登場する。まるで一緒に旅をしているようだ。

キャラクターは指し示す方向によって横顔を見せたり、背中を向けたりする。その変化を見ようとして、思わずいろんな方向に進んでしまう。すると、ガイドブックには紹介されていない、路地裏の風情ある町並みに出くわしたり、自分好みのお店を見つけたりと、思いがけなく町の魅力を発見できる。「あっち」にも「こっち」にも歩いてみたくなる演出は、観光客



町を案内するご当地キャラクター

を名所旧跡だけではなく、町の中心部や商店街などにも引き付けるので、地域の商店や人々も喜ばせた。

利用した観光客からは「かわいい」「子どもでも簡単に使える」と評判で、県外の自治体からも問い合わせがあるなど、予想を超える反響があった。そこで、初期費用は30万円に抑え、メンテナンスや管理費を定期的に受け取るモデルを構築。少しの予算でも導入できるようにした。また、季節ごとの観光やお店の情報などをナビから配信し、観光協会や商店街とも連携を深めて、ナビのチラシの配布などPR面での協力を得ている。

現在、指さしナビは東北地方を中心に13市町村で導入され、スタンプラリーや宝探しなど、地域を盛り上げるイベントに活躍の場を広げている。同社では、ナビと連動した観光サイトの構築など、さらなるサービスの拡大を図っている。指さしナビで自らの新しい方向性を見いだした同社は、迷いなく新たな目標に向かって開発を進めている。（江連 成信）

論語から 学ぶ リーダーシップ

第17回

矯正を強いた組織の末路

経営者として、組織を構成する社員を経営理念どおりに導いていくには、どうすればいいのでしょうか。そうした組織運営の要領を説いているのが、今月の教えです。

この章句には、半ば矯正を強いるような運営方法について書かれた前文があります。

「之を道^{まっりこと}くに政を以てし、之を斉うるに刑を以てすれば、民免れて恥ずること無し」(社員を動かすために職権を用い、社員を抑えるために罰則を用い、社員は抜け道を考えることに執着し、予防としての罪の意識の醸成どころではなく)

「政」とは、力づくで正しいことをさせることです。指示命令に従わせるために「会社命令ですが」と前置きしたり、「私を誰だと思っているのか」と高圧的な発言をしたりすることです。「刑」とは、社員を思いどおりに動かすために、違反行為に対しては厳しく処し、他の社員をも威圧するという運営方法です。

ほとんどの経営者はこのような

これ みちび もつ ととの
之を道くに徳を以てし、之を斉うるに礼を以てすれば、
恥ずる有りて且つ格し

いせい
～為政第二より～

経営者は、日ごろから人間性で社員をリードし、礼儀正しく管理指導にあたるように心掛けましょう。そうすることで、社員は自ら省みて過ちを恥じ、自ら律していくようになります。

組織運営を望んでいません。とはいえ、社員が問題を起こしたら、即効性の高い「政」と「刑」を講じざるをえないのも事実です。孔子が生きた2500年前の春秋時代においても同様でした。

しかし、「政」と「刑」に頼っていると、いずれ「民免れて恥ずること無し」、すなわち、ルールに明記されていないことなら免責なのだ、どうすれば罰則を受けずに私欲を満たせるだろう、などと思案する社員を助長させてしまいます。

そこで、大切になるのは、普段からのしつけです。

組織人としてのしつけ

幼いころ、人間社会において恥ずかしい思いをしないようにと、親から歯磨きや箸の持ち方などしつけられたはず。そんな日々のなかで、たまに感じたことはなかったでしょうか。「お父さんもやっていないじゃないか」と。

今月の教えは、経営者の平素の言動に対して、このように感じさせることなく社員を感化させ、経営者の思い描く方向や方法に沿って自ら律して行動していけるよう

に仕向けようというものです。

「徳」とは名言や美句のつまった経営理念などではありません。経営者の日々の言動に表れてくる、社員が自らの見本としたくなるような人間性です。

そうはいっても社員も未熟な人間です。ときには道を外れそうになることもあるでしょう。それを未然に防止するため、「礼」、人格や個性を尊重して応対することで、心と言動を調整していくのです。

回りくどい方法だと思われるかもしれませんが。しかし、問題発生の都度、組織の周りにガードレールを整備していく道よりも、各人が自分の心の中に自律的にガードレールを整備せざるをえない環境を提供していく道の方が、はるかに合理的で持続性が高いのです。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

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。[岩崎育英文化財団理事。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。

連絡先はaoyagi@rongo-school.com



岸本 太一・糸野 博行 編著

中小企業の空洞化適応 —日本の現場から導き出されたモデル—

同友館 定価(本体2,800円+税)



長野県諏訪地域。かつては、時計やカメラなどの大手精密機械メーカーが集まり、その部品や装置の製造、熱処理やメッキ加工などを担う中小企業も数多く集積していた。精密機械の一大生産地として、東洋のスイスと呼ばれたこともある。

出荷額は1985年のピークには3,270億円を誇った。しかし、大手メーカーの生産拠点が相次いで海外へと移転していった結果、わずか10年後には、出荷額が5分の1以下にまで減少してしまう。

こうしたなか、当時は受注の大半を地元大手精密機械メーカーに頼っていたにもかかわらず、その後の20数年間、従業員規模を維持拡大しながら生き残ってきた企業が存在する。

本書のテーマは、こうした企業20社を調査し、なぜ空洞化が進むなか、地元で生き残ることができたのか、その仕組みを解明することにある。

執筆した6人の研究者は、20社の実態や取り組みを把握するため、徹底したフィールドワークを行った。本書の特徴は、取材した企業の取り組み事例を紹介するのにとどまらず、そこから共通した取り組みのパターンやメカニズムを抽出することで、空洞化に適応するためのモデルを導き出そうとしている点にある。

これが、かなり困難なチャレンジであったことは想像に難くない。20社は、諏訪地域の精密機械関連産業であった点では共通している。

しかし、部品サプライヤー、治具製造、プレス加工、熱処理加工など業種はさまざま。企業規模も違う。そうした多様な企業の20年間に及ぶ紆余曲折のなかから共通項を抽出し、有効なモデルとして組み上げる作業である。

著者も、「挑戦は大いに難航した。原稿を書き終えるまでの道程は困難の連続であった」と記している。実際、当初1年で完成する予定が3年かかったという。そのような努力の末に、本書は中小製造業が空洞化に適応する一つのモデルを提示するに至っている。

近年、日本企業の海外展開がいつそう活発になってきている。受注先が海外へと生産拠点を移してしまい、仕事が激減するという苦境に立たされる中小製造業も少なくない。

空洞化への対応に苦慮する経営者に示唆を与えてくれる読みごたえのある一冊といえるだろう。

(清野 学)

フラクタルひよけ

(株)ロスフィー 鹿児島県鹿児島市紫原4-32-12
TEL 099 (251) 2225 <http://www.losfee.jp>



(株)ロスフィーの「フラクタルひよけ」は、緑色のシートに三角形の穴をいくつも開けたものです。専用のフレームに取り付けると立体的な構造となり、風になびくたびに日の光がキラキラと差し込んできます。また、覆っているところに熱がこもりやすいシート状の日よけとは違い、風が適度に通るため熱がこもりません。こうした特徴をもつフラクタルひよけの下では、涼しい木陰にいるように感じられるでしょう。商業施設や病院の屋上、保育園の砂場、イベント会場などで重宝されています。

1983年の設立時から建築工事業を営んできた同社は、2009年、保社長たかつの故郷である奄美大島に貸別荘を建て、その運営にも乗り出しました。保社長は、大自然に囲まれた別荘の景観に合う日よけを探すなかで、木の枝葉が織り成す幾何学図形「フラクタル」を取り入れた日よけが京都大学で発明されたことを知ります。真夏の奄美大島でも木陰では暑さが和らいだことを思い出し、いち早く特許のライセンスを受けて実用化に挑んだのです。完成した日よけ

を別荘のテラスに設置したところ、大きな注目を浴び、「2009年度グッドデザイン金賞」に輝きました。受賞後には注文が殺到し、生産が追いつかなかったそうです。

穴の開いた日よけをつくるには、大胆なことをするものです。ただ、モノがあふれる今の時代では、このような型破りな発想をもたなければ、市場に風穴をあける逸品を生み出せないのかもしれない。(立澤 隆)

編集後記

今年オリンピックとサッカーワールドカップが相次いで開催され、世界中が沸きました。それでも選手たちは余韻に浸ることなく、すでに4年後を見据えて準備を始めているとか。次があるからこそ、すぐに気持ちを切り替え、きつい練習に戻れるのでしょうか。

他方、経営には「4年に1度」がありません。では、経営者はどのように気持ちを鼓舞するのでしょうか。調査レポートでは、新事業に取り組む経営者にヒアリングを行いました。事業の中身はそれぞれですが、時間を忘れて熱く語ってくださる社長の姿は皆、まさにアスリートそのものでした。

いつも高いモチベーションで、経営に取り組む。その姿を、勝利の女神は見逃さないはず。(藤田)

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

9月号予告

特別レポート

独 日本貿易振興機構 海外調査部国際経済研究課長 梶田 朗

中小企業の海外展開

— 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査から —

論点多彩

芝浦工業大学デザイン工学部 教授 安齋 正博

3Dプリンター(積層造形)技術のものづくりへの活用方法

●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