

調査月報

中小企業の今とこれから

2012 No.044

5

調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 深沼 光
研究員 野中 卓人

働く女性からみた中小企業

—「女性の働き方に関するアンケート」結果から—

論点多彩

富山大学経済学部経営学科 教授 坂田 博美

地域に密着した小売店の顧客関係

—メガネ店の事例に基づいて—

調査月報

5

中小企業の今とこれから

調査レポート 4

働く女性からみた中小企業

—「女性の働き方に関するアンケート」結果から—

* 総合研究所 上席主任研究員 深沼 光
研究員 野中 卓人

論点多彩 34

地域に密着した小売店の顧客関係

—メガネ店の事例に基づいて—

* 富山大学経済学部経営学科 教授 坂田 博美



表紙写真：「花のある日本の風景」
ツツジ（福島県）

巻頭随想 2

Bad News is Good News

* コマツ 取締役会長 坂根 正弘

現代の錬金術師たち 16

企業基盤を強固にし高い競争力を維持する

* 総合研究所 研究員 桑本 香梨

地図とデータとマーケティング 20

キッズ英会話教室の開校計画

* (株)JPS 代表取締役 平下 治

新時代の創業 22

都市と農村をつなぐ青果販売所

* 大阪府茨木市 ドクター・オブ・ジ・アース(株)

中小企業のための経営戦略基礎講座 26

これからの時代に必要な資質

* グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

わが社の新ターゲット 28

二つのリスクを軽減する「へっじの家」

* 愛知県名古屋市長 市 (株)ディーファクト

色々マーケティング 32

ときには引き算で考える

* カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

北から南から 33

志の厚い町 志布志 漁商工連携の逸品づくり

* 曾於地域広域指導センター 所長 陣之内 靖

経営最前線1 40

日タイで日本車生産を支えるキー・サプライヤー

* 神奈川県秦野市 (株)秦野精密

経営最前線2 42

独創的な発想で古着を擬木に再生

* 兵庫県神戸市 門倉貿易(株)

脳に効く習慣 44

ウォーキングが脳を元気にさせる

* 医学博士 米山 公啓

ブックレビュー 45

ビジネスモデルのグランドデザイン

—顧客価値と利益の共創—

データでみる景気情勢 46

サービス業のなかでも分野により異なる小企業の景況感

今月の逸品／編集後記 48

Bad News is Good News



コマツ
取締役会長

坂根 正弘

さかね まさひろ

大阪市立大学工学部卒業。コマツ（株）小松製作所に入社後、1989年取締役就任。90年に小松ドレッサーカンパニー（現・コマツアメリカ）社長を経て、常務、専務、副社長を歴任し、2001年代表取締役社長に就任。直後に、創業以来初の赤字を計上するが、経営構造改革を断行し、翌期にはV字回復を達成する。2003年よりCEOを兼務。2007年より現職。2009年、ハーバード・ビジネス・レビュー誌の「在任中に実績をあげた実行力のあるCEO」のトップ100に、日本人トップの17位で選出される。著書に、『ダントツ経営』（日本経済新聞出版社、2011年）、『言葉力が人を動かす』（東洋経済新報社、2012年）などがある。



私は2001年から2007年の6年間、代表取締役社長(2003年よりCEO兼務)を務めた。この間にいくつかの悟りを得ることができたが、そのなかで、最も大事にしてきたことが「見える化」である。モノ作りの見える化の必要性は一般的に知られているが、経営レベルでこそ見える化が大切なのだ。

具体的には、我々の商品の市場動向、世界の販売店まで含んだ流通在庫の動き、子会社を含むグループ内の「バッドニュース」をいかに早くトップに上げさせるかといったことである。例えば、市場動向は、建設機械にGPSとセンサーを搭載して、個々の機械の稼働状況や健康診断ができるシステムにより、現在、世界中で稼働している25万台についてリアルタイムに把握できるようになっている。お客様への支援活動はもちろん、経営判断のための情報としても極めて価値の高いものである。

ここでは、バッドニュースに対する取り組みについてくわしく紹介したい。バッドニュースとはコンプライアンス、環境、安全、

大きな品質問題など悪い報告のことである。恥ずかしい経験であるが、私の社長時代に3件のコンプライアンス問題があり、メディアにも取り上げられた。

そこで、私は社内の仕組みの改革に取り組んだ。以前から当社の社員は「コマツの行動基準」なる小冊子を持っていたが、その基本精神は「ミスや不正をなくそう」というものであった。私は「ミスは人間である以上誰でもあるし、不正も社会の基準が変化するなかではどうしても起こりうる。ならばミスや不正を起こしたことより、そのことを隠す行為こそ責められるべきである」というように基本精神を変えた。

そのうえで、“徳政令”を出し、過去のミスや不正の総洗いをさせ、定期的に棚卸しをすることにした。

その後発生したバッドニュースをいかに早く確実にトップに上げさせるかについては、こう対処した。まず、各事業責任者はバッドニュースが発生したら、直ちに情報を上げる。そして、毎月上旬に世界の事業責任者が社長に提出す

る月報は、次の順番でレポートさせることにした。

- ①バッドニュースとその発生日
- ②お客様へ届ける補給部品の納期達成状況
- ③事業概要

経営トップは、バッドニュースが公になったとき、当然「知らなかった」ではすまないし、バッドニュースを知らされたとき、アクションの先延ばしを指示したり、隠しておけると言ったりはできないものである。

最後に米国で学んだ、私が肝に命じている言葉を紹介したい。

「Good News is No News」

トップには黙っていてもグッドニュースはたくさん上がってくるが、トップにとってアクションを指示することは少なく大した意味はない。

「No News is Bad News」

しかしトップに情報が上がらないことは最悪である。

「Bad News is Good News」

バッドニュースが上がってきたら、これに対して即アクションをとればグッドニュースになる。



働く女性からみた中小企業 —「女性の働き方に関するアンケート」結果から—

総合研究所 上席主任研究員 深沼 光
研 究 員 野中 卓人

総合研究所では、2011年8月に、民間企業で働く女性を対象にした、「女性の働き方に関するアンケート」を実施した。今回は、そこから得られたデータを用いて、中小企業に勤務する女性の働き方や勤務先に対する評価を、大企業勤務者と比較しながらみていきたい。

また、総合研究所が中小企業のなかでも規模の小さい小企業の経営者を対象に2010年8月に実施した「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」（調査結果は本誌2011年6月号に掲載）との比較から、従業員と経営者との認識の相違についても言及する。

「女性の働き方に関するアンケート」の実施要領

調査時点：2011年8月

調査対象：国内の中小企業および大企業で働く20歳から59歳までの女性就業者
(公務員、教員、企業経営者、家族従業員、および休職中の人は除く)

調査方法：インターネットによるアンケート

有効回答数：6,568件（回収率64.4%）

※サンプルの構成は以下のとおり。

【正社員・非正社員の定義】

「正社員」・・・「役員」「正社員(管理職)」「正社員(非管理職)」

「非正社員」・・・「パート・アルバイト」「派遣社員」「契約社員」

【企業規模の定義】

「小企業」・・・従業員数19人以下

「中企業」・・・従業員数20～299人

「大企業」・・・従業員数300人以上

※派遣社員は実際に働いている企業の規模による。

【サンプルの構成】

(1) 規模・年齢

①正社員

(単位：人)

| | 20歳代 | 30歳代 | 40歳代 | 50歳代 | 全 体 |
|-----|------|------|------|------|-------|
| 小企業 | 271 | 270 | 272 | 275 | 1,088 |
| 中企業 | 273 | 272 | 272 | 278 | 1,095 |
| 大企業 | 271 | 272 | 274 | 274 | 1,091 |
| 合 計 | 815 | 814 | 818 | 827 | 3,274 |

②非正社員

(単位：人)

| | 20歳代 | 30歳代 | 40歳代 | 50歳代 | 全 体 |
|-----|------|------|------|------|-------|
| 小企業 | 274 | 274 | 275 | 274 | 1,097 |
| 中企業 | 283 | 274 | 270 | 275 | 1,102 |
| 大企業 | 276 | 273 | 272 | 274 | 1,095 |
| 合 計 | 833 | 821 | 817 | 823 | 3,294 |

(注) 以下の図のサンプルサイズ (n) は、断りのない限り、表の内訳のとおり (個別の記載は省略)。

(2) 職 種

(単位：%)

| | 事務職 | 専門技術職 | 営業職 | サービス・ 保安職 | 販売職 | 生産労務職 | 経営管理職 | 補助的業務・ その他 | 運輸通信職 |
|-------|------|-------|-----|--------------|------|-------|-------|---------------|-------|
| ①正社員 | 67.1 | 15.2 | 5.7 | 4.6 | 2.3 | 2.2 | 1.8 | 0.8 | 0.3 |
| ②非正社員 | 37.0 | 10.1 | 1.8 | 20.8 | 12.9 | 6.5 | 0.0 | 9.6 | 1.4 |

アンケートの概要

実施要領

総合研究所では、「女性の働き方に関するアンケート」を2011年8月に実施した（実施要領参照）。

調査対象は国内の中小企業および大企業で働く20歳から59歳までの女性である。ここでは、中小企業を、従業員数19人以下の「小企業」と20～299人の

「中企業」に分けている。中小企業と一口にいても、規模の違いによって女性従業員の実態は異なると考えたからである。これに、従業員数300人以上の「大企業」を加えた3区分を、以降では主な分析軸として比較を行っていく。

調査はインターネットを通じて行った。インターネット調査会社に登録している人（登録モニター）からサンプルを抽出することで、郵送によるアンケートと比べて大規模なデータを比較的容易に収集することが可能であるためである。

サンプルは実施要領の表のとおりである。ここでは、「正社員」と「非正社員」の別、企業規模、年齢階層の三つの軸でカテゴリーに分けたうえで、それぞれがほぼ同数(約270件)となるように、調査の依頼と回収を行った^(注1)。

年齢階層は、「20歳代」「30歳代」「40歳代」「50歳代」の4区分としている。実際には、60歳以上で働く女性も多く、とくに規模が小さい層では高齢者が相対的に高い割合となっている。当研究所が2010年8月に実施した「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」(以下、2010年調査)によると、小企業で働く女性のうち「65歳以上」が6.5%、「55～64歳」が18.1%であった^(注2)。しかしながら、60歳以上の女性でインターネットを日常的に使用している人の割合は他の年代よりも低く、インターネット調査会社の登録モニターになっている人の数も少ない。このため、十分なサンプルサイズの確保が困難であったことから、やむなく59歳以下を調査対象とした。

サンプルの特性

今回のサンプルは、規模別・年齢階層別にカテゴリーごとの件数を揃えたことから、カテゴリー間の傾向の違いについて、より明確に知ることができる。前述の2010年調査では、規模が小さい方が年齢の高い従業員が多いという、規模による年齢階層の傾向がデータに反映されるため、観察される現象が規模の違いによるものか年齢の違いによるものかを厳密には判断できないが、今回のデータは、こうしたバイアスは補正されているからである^(注3)。

また、職種別では、実施要領の表でも示したように、「事務職」のウエートが正社員で67.1%、非正社員で37.0%と、比較的高いことに注意する必要があるが、こうしたバイアスは、すべての規模別・年齢階層別カテゴリーで発生しているため、カテゴリー間の比較においては大きな問題はないものと考えて分析を進めることにする。

なお、ここで、公務員、教員、企業経営者、家族

従業員は、働き方の傾向が、一般の民間企業の従業員とは異なると考えられるため除外した。現在実際に働いている人の状況を把握することを目的としたため、休職中の人も含めて除いている。また、派遣社員については、派遣元の企業ではなく、派遣先企業での働き方について回答を依頼した。職場の規模を考えると、派遣先企業の規模で定義する方が実態に近いと考えたからである。

転職者を受け入れる 小企業・中企業

転職経験と平均勤務年数

小企業・中企業で働く女性従業員のうち、初めて仕事に就いた企業で継続して働いている人は少数派で、むしろ転職してきた人のウエートが高い。正社員で転職した経験のある人の割合は、全体では小企業で82.8%、中企業で73.8%、大企業で48.9%となっており、規模が小さいほど転職経験者が多くなっている(図-1①)。

これを年齢階層別にみると、小企業の転職経験者の割合は、「20歳代」ですでに68.3%に達しており、「30歳代」では77.8%、「40歳代」「50歳代」では90%以上にのぼっている。

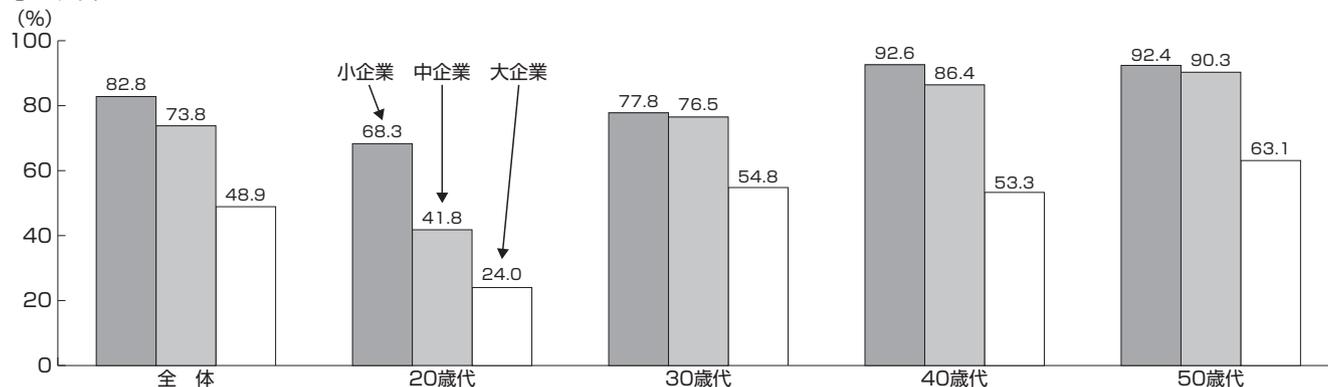
これに対し、大企業でも「20歳代」で24.0%、「30歳代」で54.8%、「40歳代」で53.3%、「50歳代」で63.1%と、年齢が高まるにつれて転職経験者は増えていく。ただ、水準は小企業よりかなり低い。「50歳代」でも4割近くが一つの企業にしか勤めた経験がないという結果になった。

一方、中企業は、「20歳代」では41.8%と、小企業ほどではないものの、大企業と比べれば転職者の割合はかなり高い。また、「30歳代」では76.5%、「40歳代」では86.4%、「50歳代」では90.3%と、小企業とあまり変わらない値となっている。

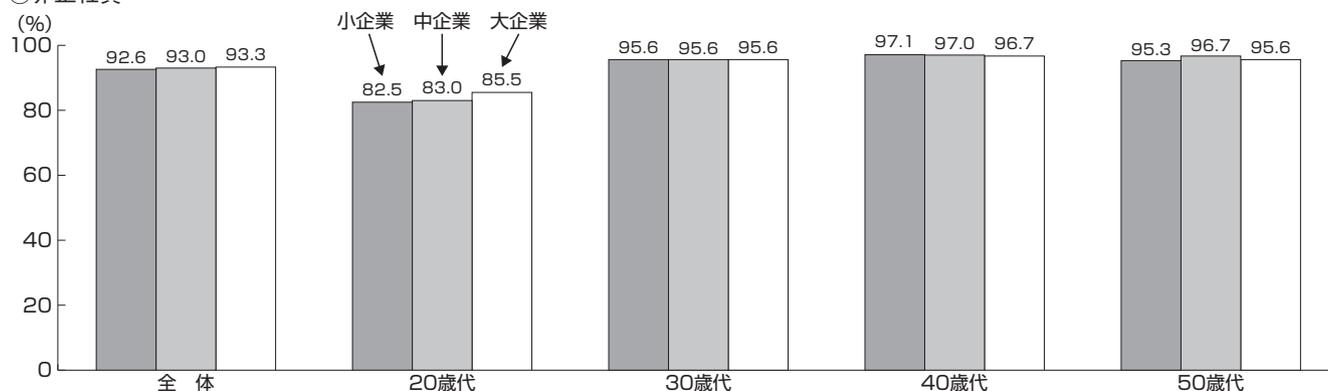
次に、非正社員をみると、小企業で92.6%、中企業で93.0%、大企業で93.3%と、規模にかかわらず

図-1 転職経験者の割合（全体・年齢階層別）

①正社員



②非正社員



資料：日本政策金融公庫総合研究所「女性の働き方に関するアンケート」（2011年8月）（以下断りのない限り同じ）

ほとんどの人が転職した経験をもっていることがわかる（図-1②）。年齢階層別では、「20歳代」でも8割以上が、30歳代以上では9割以上が転職経験者となっており、規模による違いは明確ではない。

ここで、現在の勤務先での平均勤務年数をみると、正社員では、小企業が7.9年、中企業が8.9年、大企業が12.2年と、規模が大きいほど長くなる傾向にある（図-2①）。年齢階層別では、「20歳代」は、小企業が3.5年、中企業が3.7年、大企業が3.8年と、ほぼ同じであったが、年代が高まるにつれて大企業の方が平均年数はより長くなり、「50歳代」では小企業が12.0年、中企業が14.6年、大企業が20.8年と大きな差が出てきている。転職経験者の割合からも予想されたことではあるが、ここでも、中企業は大企業

よりもむしろ小企業に近い。

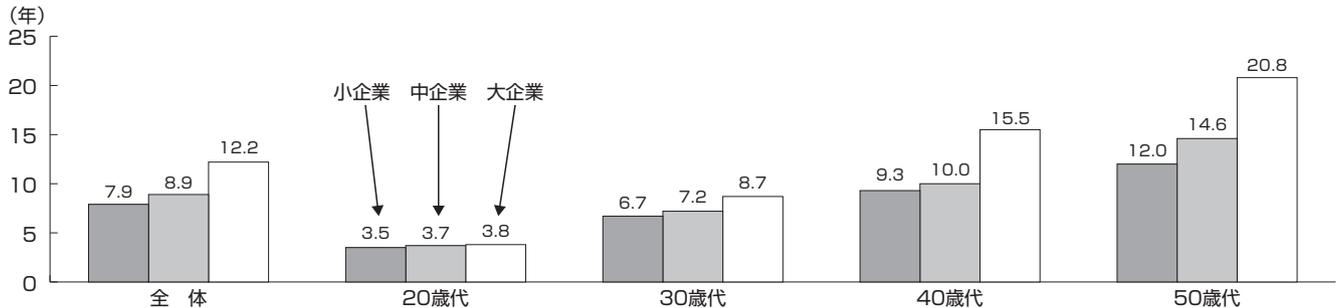
一方、非正社員では、全体で見ると4～5年と正社員より短く、規模による差はあまりみられない（図-2②）。また、年齢が高まるとともに、すべての規模で勤務年数はやや長くなる。なお、年齢階層別でも規模による大きな違いはみられない。

こうした結果を整理すると、現在大企業に勤めている女性正社員は、最初に入社した企業に長く勤める傾向にある一方、小企業、中企業の女性正社員は若い年代でも転職者のウエートが高く、勤務年数も大企業より短いということになる。一方、非正社員は、規模や年齢に関わらず、転職者が大半である。

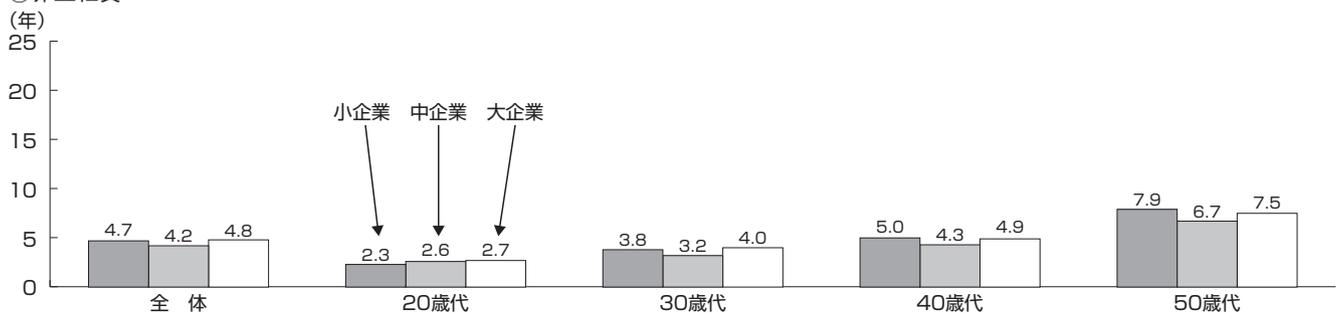
これらのデータは、大企業の正社員は比較的長く勤務し続けることができる環境にあり、小企業、中

図-2 現在の勤務先での勤務年数（全体・年齢階層別）

①正社員



②非正社員



企業はそうではないことを示唆している。大企業が新卒中心の人事政策をとっていて転職者をあまり受け入れておらず、小企業、中企業の方が、即戦力を得るために積極的に中途採用を行っている結果とも捉えられる。

規模間の移動

続いて、小企業、中企業に勤めている転職者が、以前はどの規模の企業に勤めていたのかみてみよう。ここでは3年前との比較で分析する。まず、3年前に現在と「同じ会社で勤務」していた人の割合は、正社員では、小企業で72.6%、中企業で77.3%、大企業で81.7%と、規模が小さいほど低い。一方、非正社員は小企業で51.1%、中企業で47.4%、大企業で55.8%と、規模の差はあまりみられない。この結果は、前段の勤務年数のデータからも納得できよう。

ここで、3年前に現在と「異なる会社で勤務」していた人に限って、現在「小企業」「中企業」「大企

業」に勤務している人が、それぞれ3年前にどのカテゴリーの企業に勤務していたかを整理してみたのが図-3である。まず、正社員では、同じ規模層への移動が50.1%、小さい規模層へ32.5%、大きい規模層へ17.4%となっており、相対的に小さい規模層に移動する傾向がみられる。非正社員でも、同じ規模層へ51.4%、小さい規模層へ28.5%、大きい規模層へ20.1%と、正社員とよく似た結果となった。

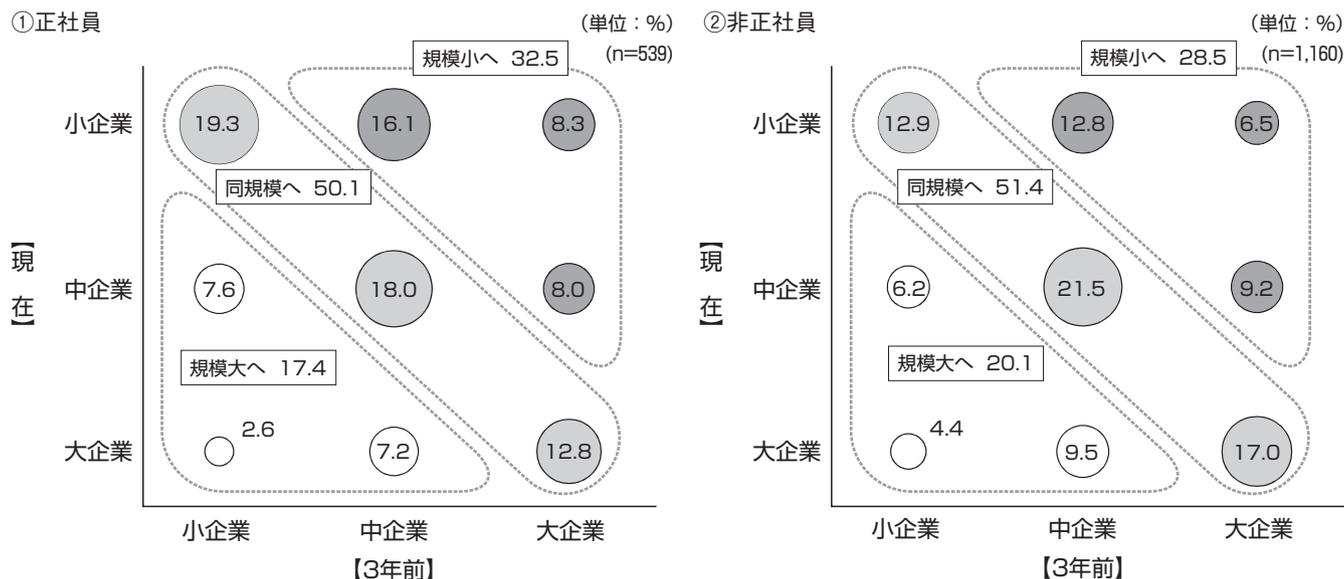
今回のアンケートでは最近3年間の動きしか調べていないが、より長期間であれば、結果的に規模が小さい企業にシフトした人の割合は、さらに高くなると考えられる。

働き方の特徴

就業時間と通勤時間

次に、企業規模別にみた働き方について、今回のサンプルの特性を整理する^(注4)。まず、1週間当たり

図-3 勤務先規模の動き（3年前→現在）



(注) 1 3年前に現在と「異なる会社で勤務」していたと回答した人を分析。正社員または非正社員の該当者（現在を基準）を、それぞれ100%とした値。
 2 小数第2位を四捨五入しているため、四角内の値は内訳の合計と必ずしも一致しない。
 3 3年前の勤務先の大企業には公務員を含む。

の就業時間が「34時間以下」の短時間勤務者の割合をみると、正社員では全体で小企業16.7%、中企業12.1%、大企業15.1%となった(図-4①)。年代別にみても水準はそれほど変わらない。また、全体、年齢階層別のいずれでも、中企業の割合が、小企業、大企業よりわずかながら低い傾向がみられた。

一方、非正社員は、全体では小企業74.8%、中企業63.2%、大企業52.6%となっている(図-4②)。短い時間だけ働きたいというニーズが一部にあり、規模が小さいほど、それに応えているとも考えられる。これに対し、大企業では就業時間でみる限り、非正社員でも正社員に近い働き方をしている女性が多くなる。年齢層別にみると、年齢が高まるとともに短時間勤務者の割合も高くなる傾向にあるが、概ね大企業のウエートが最も低い。とくに「20歳代」では31.5%と低く、逆にいえば7割の人が正社員と遜色のない時間働いているということになる。これは、主に大企業の若年層において、これまで正社員が行っていた仕事を、代わりに非正社員が行うようになっていることを示しているともいえよう。

さらに、通勤時間をみると、正社員では、片道「29分以下」が小企業で51.9%、中企業で42.6%、大企業で29.3%となっており、規模が小さいほど自宅に近い場所で働いている傾向がみられる。非正社員でも、片道「29分以下」が小企業で68.6%、中企業で62.2%、大企業で49.2%と規模が小さい方が短時間である。また、非正社員は、どの規模をみても、正社員よりも近いところで働いている人のウエートが高い。

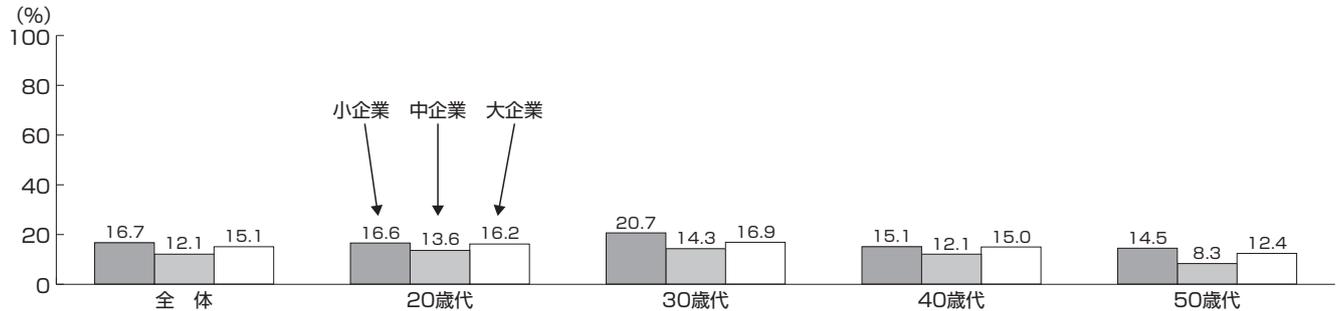
就業時間と通勤時間を除いた時間の長さを考えれば、規模の小さい企業で働く女性ほど、家事や育児など仕事以外のことに割くことができる時間が多いとってよいだろう。とくに非正社員では、その傾向が強いといえる。

定年と転職の有無

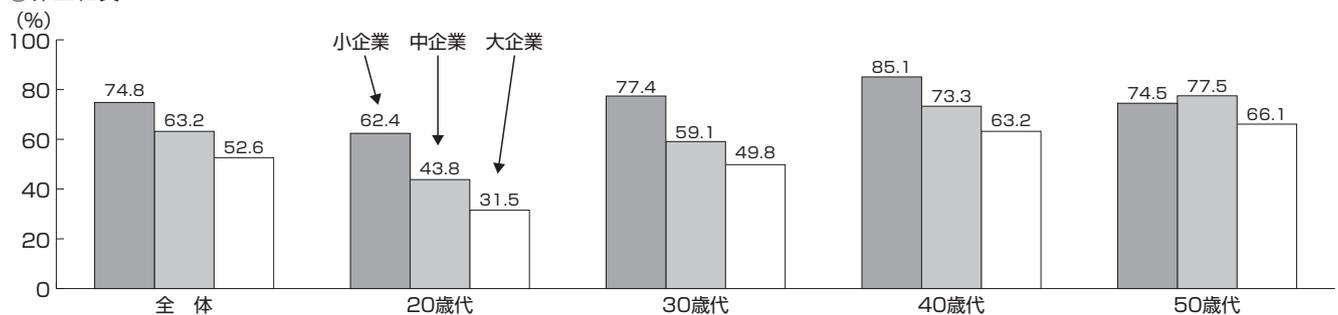
ここで、定年制度についてみてみよう。本人に「定年がある」と回答した人の割合は、正社員では、小企業で39.2%、中企業で73.8%、大企業で86.3%となっており、小企業と中企業・大企業の間に大きな

図-4 短時間勤務者の割合（全体・年齢階層別）

①正社員



②非正社員



(注) 短時間勤務者は、1週間当たりの就業時間が34時間以下の人とする。

差がみられた。非正社員でも、小企業で13.2%、中企業で29.4%、大企業で39.8%と、正社員と比べて全体の水準は低いものの、同様の傾向にある。2010年調査や総務省「就業構造基本調査」でも、規模が小さい企業の方が、高齢者を多く雇用していることが示されている。制度としての定年を設けないことで、高齢になっても働くことができる場を提供しているということもできるだろう。

次に、本人に「転勤の可能性がある」人の割合をみると、正社員は、小企業では4.5%と非常に少ないが、中企業では20.1%、大企業では47.5%となった。非正社員でも、小企業で3.7%、中企業で6.5%、大企業で12.9%と、正社員より水準は低いものの、規模が大きくなるほど転勤の可能性が高まる傾向がみられる。企業の規模が拡大すれば、支店や分工場などが増えていくため、当然の結果ではある。とはいえ、転勤は、日々の生活に大きな変化をもたらす可能性がある。家事や育児について家庭で中心的な

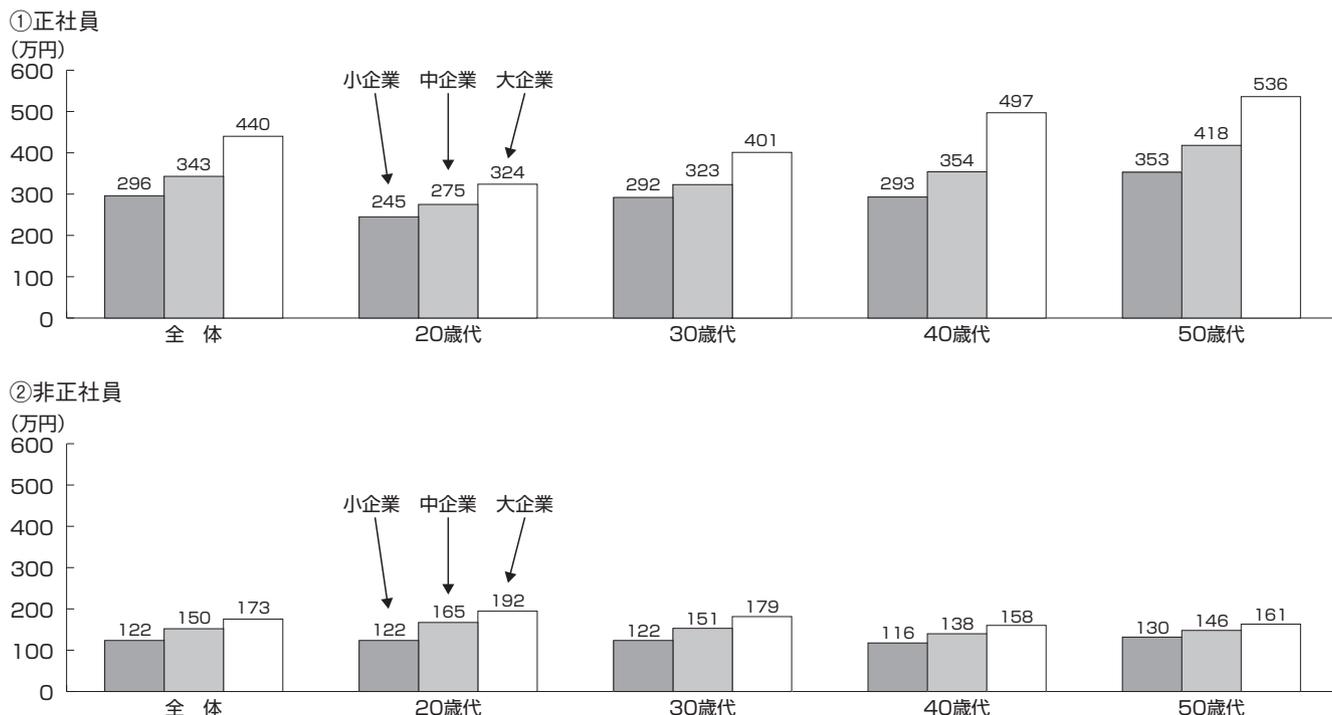
役割を果たすことが多い女性にとって、転勤の可能性が低いことは、働くうえではプラスの要因であるといっていよう。

相対的に少ない年収

続いて、年間の収入について規模ごとに平均値をみると、正社員の全体で小企業が296万円、中企業が343万円、大企業が440万円と、規模が小さい方が収入は少ないという結果になった(図-5①)。年齢階層別では、年齢が高まるにつれて、いずれの規模でも収入が多くなるものの、規模間の差はむしろ拡大する傾向にある。

一方、非正社員の平均年間収入は、小企業が122万円、中企業が150万円、大企業が173万円と、前段の正社員に比べるとかなり少ない(図-5②)。また、正社員ほど差は大きくはないものの、規模が小さい方が収入は少ない傾向にある。年齢階層別にみると、小企業では差はみられないが、中企業、大企業では、

図-5 平均年間収入（全体・年齢階層別）



(注) 回答はカテゴリー変数のため、例えば「50～99万円」と回答した人はすべて75万円とするなど、それぞれの中央の値を用いて平均値を便宜的に計算した。なお、「～49万円」は25万円、「1,500万円～」は1,500万円とした。

年齢が高まるにつれて収入は逆に低下していく傾向にある。

このように、小企業・中企業において相対的な給与水準が低いことが、このサンプルでも確認できた。

女性従業員は 職場をどう評価しているか

家庭と仕事を両立させる支援策

それでは、女性従業員は自分が働く勤務先をどのように評価しているのだろうか。アンケートでは、正社員と非正社員のそれぞれについて調査したが、紙幅が限られているため、ここでは正社員を中心に紹介していくことにする^(注5)。

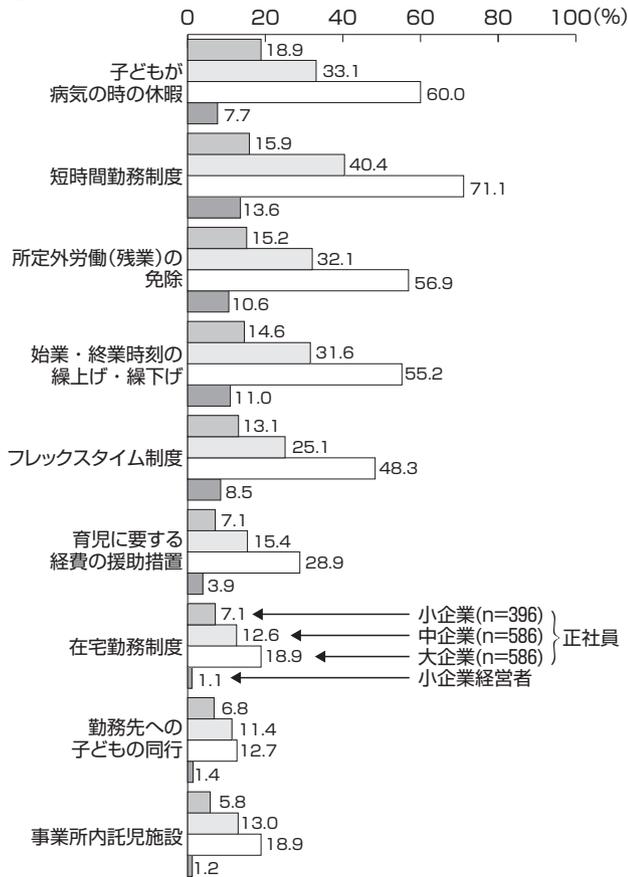
評価の指標としては、まず、女性の就労に関して重要と考えられる、家庭と仕事を両立させるための支援策の充実度を取り上げる。アンケートでは、支

援策を列挙し、それぞれについて、「A 制度・設備がある(よく利用されている)」「B 制度・設備がある(あまり利用されていない)」「C 制度・設備はない(柔軟に対応されている)」「D 制度・設備はない(柔軟な対応もない)」の選択肢を設けた。また、職場に制度・設備を利用する該当者がいないケースも考えられるため、本人または同僚の正社員(または非正社員)に小学校6年生以下の子どもをもつ人のみから回答を得た。

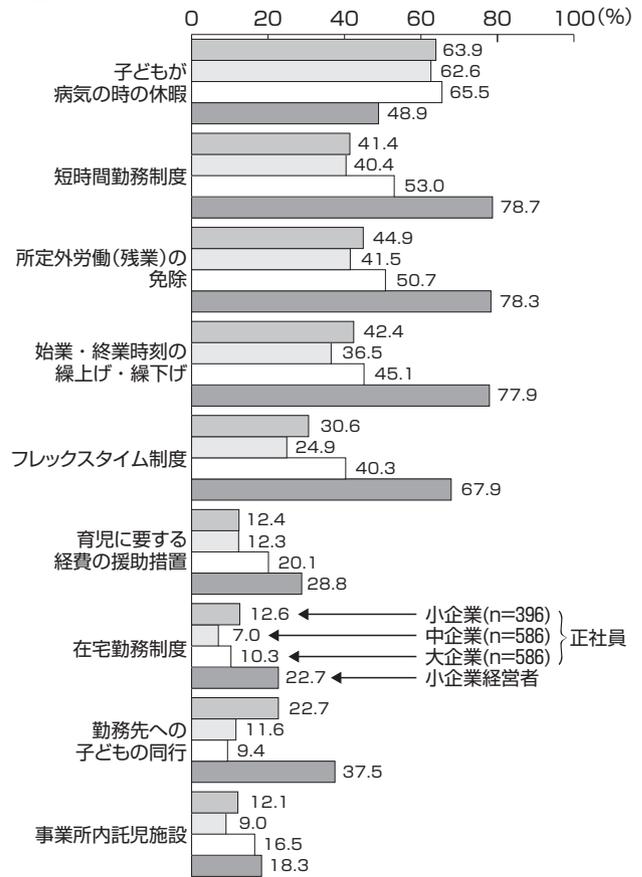
まず、「A+B」を「①制度・設備がある」として整理し、正社員の状況をみたのが図-6①である。まず分かるのは、例えば、「子どもが病気の時の休暇」のある割合は、小企業の18.9%に対し、中企業は33.1%、大企業は60.0%となるなど、明らかに規模が小さい企業の方が、整備水準が低いことである。このほか、すべての項目で規模が大きくなるほど制度や設備が充実しており、整備レベルの差もかなり

図-6 家庭と仕事を両立させるための支援策

①制度・設備がある割合



②実際に対応ができていない割合



資料：日本政策金融公庫総合研究所「女性の働き方に関するアンケート」(2011年8月)、「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」(2010年8月)
 (注)1 従業員の値は、「女性の働き方に関するアンケート」で、本人または同僚の正社員に小学校6年生以下の子どもがいる人が、それぞれの支援策について次のように回答した割合である。①制度・設備がある割合は、「制度・設備がある(よく利用されている)」または「制度・設備がある(あまり利用されていない)」と回答した割合。②実際に対応ができていない割合は、「制度・設備がある(よく利用されている)」または「制度・設備はない(柔軟に対応されている)」と回答した割合。
 2 小企業経営者の値は、「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」で、正社員、非正社員を区別せず、経営者にそれぞれの支援策の取り組み状況を尋ねたものである。サンプルサイズ(n)は支援策ごとに異なるために省略した。

大きい。

ところが、実際に対応ができていない割合をみると、様相は変わってくる。ここでは、前述の「A+C」を「②実際に対応ができていない」とした(図-6②)。その水準をみると、全体に大企業が最も高い傾向にあるものの、設備・制度のある割合に比べると小企業、中企業との差は小さい。また、すべての項目で小企業が中企業を若干だが上回っている。

なお、非正社員では、「①制度・設備がある」割合は、大企業、中企業では正社員より低いものの、小企業では多くの項目で正社員との差はほとんどみられ

なかった。一方、「②実際に対応ができていない」割合は、概ね正社員よりも高く、むしろ融通のきく勤務形態であることがわかる。規模別にみると、小企業と大企業はほぼ同じ水準で、興味深いことに、中企業がやや水準が低いという状況は、正社員と同じであった。

さて、ここで小企業における支援策の充実度について、今回のデータを、2010年調査で得られた小企業経営者の判断と比べてみたい。同調査は正社員と非正社員は区別せずに聞いているが、ここでは便宜的に小企業の正社員のデータと比較する。

まず、「①制度・設備がある」割合は、全体に経営

者の回答の方が正社員のものより低い。これは、厳密に言えば制度としては確立されていないものの、従業員の側は実態として制度が存在すると感じていることによるものと推測される。

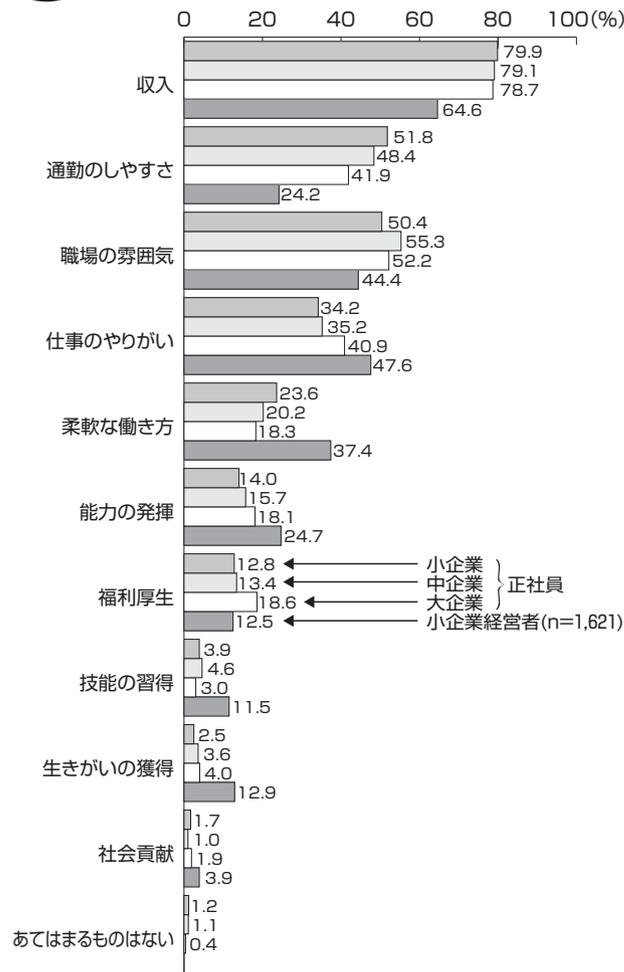
一方、「②実際に対応ができていない」割合については、「子どもが病気の時の休暇」では正社員が63.9%、経営者が48.9%と、正社員の評価は経営者の判断を上回っている。ただ、それ以外では、「短時間勤務制度」では正社員の41.4%に対し経営者が78.7%、「所定外労働（残業）の免除」では正社員の44.9%に対し経営者が78.3%などとなっており、すべての項目で正社員の評価が経営者よりも低くなっている。サンプルの性質が異なるので断定することはできないものの、全体としてみれば、経営者としては精一杯対応してはいるものの、従業員は不十分と感じているケースが多いことが推測される。

働き方に関する項目の充足度

次に、女性が企業で働くうえで何を重視し、それに対し実際にはどのように感じているのか、みていくことにする。正社員が働き方に関する項目のなかで重視するものとしては、いずれの規模とも「収入」が8割弱と最も多く選ばれた(図-7)。それに続いて、「通勤のしやすさ」「職場の雰囲気」「仕事のやりがい」が上位に挙げられている。規模別の違いはあまり大きくはないが、上位の回答のなかでは「通勤のしやすさ」が小企業51.8%、中企業48.4%、大企業41.9%と、規模が小さい方が重視するウエートがやや高い。前段でみた通勤時間の違いは、「通勤のしやすさ」を重視する人が、近い距離にある規模の小さい企業を働く場所として選択する傾向にあることによるものかもしれない。

なお、非正社員も、「収入」を挙げる人が、小企業64.3%、中企業69.7%、大企業70.6%と、正社員よりやや水準は低いものの、全体の項目のなかでは最も高くなった。そのほか、「通勤のしやすさ」「職場の雰囲気」「柔軟な働き方」は正社員より多く選ばれ

図-7 働き方に関する項目のなかで重視するもの



資料：図-6に同じ。

(注) 1 三つまでの複数回答。

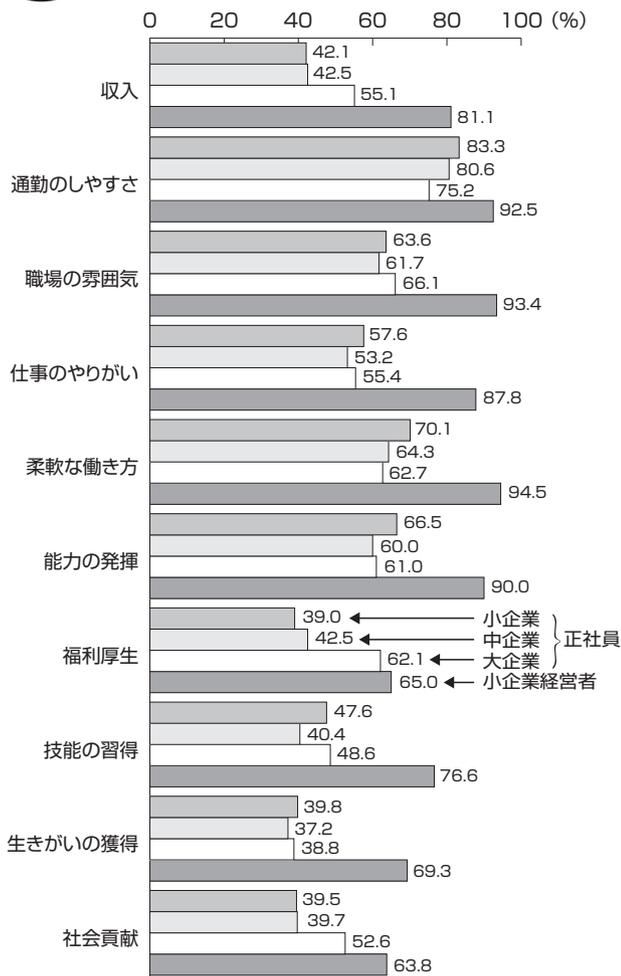
2 「小企業経営者」は、自社の正社員が重視していると思う項目を回答。

ている。

これについても、小企業経営者の判断と比較してみよう。このデータは、従業員が働き方の項目のなかで何を重視しているのか、経営者の推測を回答してもらったものである。

まず注目されるのは、正社員が「収入」を重視していると考えている経営者の割合は64.6%と最も高いものの、正社員自身の79.9%に比べれば、重要度を低くみているという点であろう。「通勤のしやすさ」「職場の雰囲気」についても、経営者の考える重要度の方が相対的に低くなっている。一方、「仕事のや

図-8 働き方に関する項目の充足度



資料：図-6に同じ。
 (注)1 「十分満たしている」「ある程度満たしている」の合計。
 2 図-6 (注)2に同じ。

りがい」は経営者が思っているほどには、正社員にとって重要度は高くはない。ちなみに、非正社員でも同様に、「収入」についての経営者との意識のギャップがみられた。

最後に、これら働き方に関する項目について、その充足度をみてみた。まず、正社員が最も重視している「収入」についてみると、小企業が42.1%、中企業が42.5%と充足度は低く、大企業の55.1%を下回っている(図-8)。これは、前述の収入水準の違いからも推察できる。大企業における充足度もけっして高いとはいえないものの、とくに小企業、中企

業において必要な従業員を確保する際の課題の一つが浮き彫りになっているといえよう。

ただ、「収入」を除けば、働き方に関する項目のなかで重視するものとして上位に取り上げられた「通勤のしやすさ」「職場の雰囲気」「仕事のやりがい」「柔軟な働き方」「能力の発揮」はどの規模でも充足度が半数を超えている。これら5項目について規模別にみると、小企業、中企業の水準は大企業に遜色なく、むしろ多くの項目で小企業が、中企業、大企業を上回っている。

なお、非正社員では、「収入」は小企業43.9%、中企業46.1%、大企業44.2%と、水準は低いものの規模間の差はみられなかった。その他の項目についても、正社員とほぼ同じ傾向で、規模による違いも観察されなかった。

ここで、充足度についても小企業経営者の認識と比較してみたところ、再び大きなギャップが観察された(経営者のデータは図-6と同様、正社員と非正社員を合わせたもの)。「収入」の充足度は、経営者では81.1%であるのに対し、正社員は42.1%と、おおよそ2倍の開きがある。その他の項目も、経営者の認識は、正社員が考える充足度の水準よりも、かなり高い。

小企業は、経営者と従業員の距離が相対的に近く、大企業や中企業に比べれば、実際に何を考えているのか把握しやすいのではないと思われる。それでも、これだけの差が出てくるということは、従業員が遠慮して、その本音が経営者まで伝わっていないのかもしれない。これを解決するのは簡単ではないだろうが、少なくともこうした認識の違いがあることを企業経営者が理解しておくことは、働きやすい職場を提供するには重要であろう。

* * *

今回のアンケートでは、小企業、中企業が、大企業に比べて転職者を多く受け入れていること、転職者がより規模の小さい層に移動していることを示し

た。また、就業時間や通勤時間、定年、転勤などの点で、小企業、中企業には、大企業に比べて働きやすい側面があることも示した。家庭と仕事を両立させるための制度・設備が、名目上の整備水準は低いものの、運用上は大企業にかなり近いレベルであることも確認できた。働き方に対する充足度も、多くの項目で大企業に近い水準であることもわかった。これらの結果のなかには、2010年調査である程度明らかになっていたものも含まれるが、働く女性に直接尋ねた今回のアンケートによって、さらに裏付けされた。

一方で、課題も浮き彫りになった。しばしば指摘されるように、小企業、中企業とも、働く人の収入の水準が相対的に低い。そのため、従業員の収入に対する充足度は大企業より低くなっている。さらに、家庭と仕事を両立させるための制度・設備や、働き方に対する項目について、その充足度の認識が経営者と従業員の間で異なることも明らかになった。データで示したのは小企業の正社員についてであるが、中企業においても同様の課題があることが予想できる。こうした認識のギャップを完全になくすことは困難ではあるが、従業員とのコミュニケーションの密度を高めたりすることで、できるだけ差を縮めていくことが求められよう。少なくとも、認識の違いがみられるということは、経営者も謙虚に受けとめる必要があるのではないだろうか。

また、興味深いことに、中企業の水準が、大企業だけではなく、小企業も下回るという現象が、いくつかの項目でみられた。小企業では、仮に制度・設備が未整備であったとしても、小さい組織のなかで従業員それぞれの状況を把握しやすく、経営者の判断も素早くできることから、柔軟に対応することが比較的容易である。一方、中企業くらいの規模になると、大企業に比べれば柔軟な対応ができるものの、最終判断のできる経営者と従業員との接触頻度は小企業より少なく、従業員のニーズを捉えきれていない可能性がある。仮に捉えたとしても、一人にだけ

柔軟に対応しすぎると他の従業員に不公平感が出てくるだろう。にもかかわらず、制度・設備の整備は、大企業と比べればかなり遅れている。中企業は、こうした、制度の整備と柔軟な対応の谷間となっているのではないだろうか。そうだとすれば、とくに中企業にとって、従業員にとって働きやすい職場をつくるために、こうした支援制度をできるところからでも整備していくことは重要であると考えられる。こうした制度を、従業員募集の段階からはっきりと提示することができれば、新たな優秀な人材の確保にもつながっていくだろう。

生産年齢人口が減少するなかで一定の経済成長を実現するためには、女性がそれぞれの置かれた状況にあわせて働くことのできる環境を、企業が整えることが急がれる。小企業、中企業が、一方では規模が小さいことによる柔軟性を活かしつつ、他方では必要な制度・設備を充実させていき、女性従業員の働き方へのニーズを満たしていくことが、これからも求められているのではないだろうか。

(注1) インターネット調査会社から登録モニターに対し、調査対象に該当するかどうかを判断するための簡易なアンケート（スクリーニング調査）を実施したうえで、該当者から詳細なアンケート（本調査）への回答を得た。依頼は電子メールで行い、回答はウェブサイト上の調査画面に回答者自身が直接入力する形式である。なお、アンケートでは、勤務先が複数ある場合、勤務先の状況については最も収入の多い先について回答を依頼している。

(注2) 同調査の調査対象は、日本政策金融公庫国民生活事業の取引先企業で、経営者から回答を得ている。規模別のサンプル構成は、本稿でいう「小企業」が88.1%、「中企業」が11.9%であるが、便宜的に全体を小企業のデータとして使用する。

(注3) ただし、規模別のデータを全体で比較する場合には、年齢分布が実際と違っているため、企業で観察される水準とは異なってくる。小企業は大企業よりも高齢者の割合が高いというような、全体の分布も、当アンケートからは知ることができない。

(注4) 就業時間、通勤時間、収入は、勤務先が複数であっても、収入の多い先には限定せず、合計を尋ねている。

(注5) 非正社員に関する詳細なデータは、日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第16号（2012年8月発行）に掲載の予定である。

「錬金術」とは、中世ヨーロッパで行われた卑金属から貴金属を生み出す試みのことである。近代化学の先駆ともいわれ、「錬金術師」は、今日の科学者の祖先ともいえる。本コーナーでは、こうした意味での「錬金術師」に敬意を表し、科学的なテクノロジーと企業家精神との結びつきによって積極果敢にビジネス・チャンスを開拓する企業家を象徴するものとして、表題に掲げている。

第5回

企業基盤を強固にし 高い競争力を維持する

総合研究所 研究員 桑本 香梨

連載第5回は、夜光塗料の分野で世界シェア80%を獲得している根本特殊化学(株)を紹介しよう^(注)。

同社は、長年にわたり、暗闇で発光する夜光塗料の開発を続けてきた。主力製品「N夜光」はあらゆる場所で活躍しており、身近なところでは、時計の文字盤や非常口の誘導用標識などにも使われている。さらに同社は、夜光塗料の開発で培った放射性物質の取り扱い技術を核として、事業領域を多角化している。また、多角化した事業ごとに会社を設立するなど、企業基盤を強固にして、高い競争力を維持している。

夜光塗料の輸入から開発へ

1941年の創業以来、同社は幾度となく逆境にさらされながら、主力製品である夜光塗料を進化させてきた。

創業当初の同社は、ドイツ製の夜光塗料を輸入販売していた。その当時の夜光塗料には、放射性物質のラジウムが一般的に使用されていた。

戦後は夜光塗料を輸入販売から製造販売に切り替えた。そのなかで50年代以降、第五福竜丸の被爆事故などを受けて、国内で放射性物質取り扱いに対する規制が強化される。そこで、同社は、同じ放射性

物質ではあるが、従来のラジウムに比べて格段に安全なプロメチウムを使用した夜光塗料を開発する。「N発光」と名付けられたこの夜光塗料は、時計の文字盤向けで国内シェアをほぼ独占することとなった。

放射性物質を含まない夜光塗料の開発

しかし、同社に再び逆境が訪れる。長年のN発光の販売先である精工舎（現・セイコーホールディングス(株)）が、環境保護の観点から放射性物質を含む夜光塗料の使用を5年以内に撤廃すると91年に発表したのだ。

このニュースを聞いた同社は、夜光塗料の全面改

企業概要

| | |
|------|---|
| 企業名 | 根本特殊化学(株) |
| 創業 | 1941年 |
| 資本金 | 9,900万円 |
| 従業員数 | 25名 (グループ約1,200名) |
| 所在地 | 東京都杉並区高井戸東4-10-9 |
| 電話番号 | 03(3333)2711 |
| URL | http://www.nemoto.co.jp/index_j.html |

良に取り組む。それまでの主力製品であるN発光は、放射線を利用して発光する、いわゆる自発光性の夜光塗料である。これを、光をため込み発光する、放射性物質を使用しない蓄光性の夜光塗料へ移行することにしたのだ。

蓄光性の夜光塗料自体は、硫化亜鉛を原料としたものが、古くから存在していた。しかし、放射性物質を原料にした自発光性のものに比べると、明るさも、明るさが続く時間も、遠く及ばない。同社は、原料や配合の比率、焼成の時間や温度、冷却方法など、2年間で3,000通りもの試行錯誤を繰り返し、より明るくより長持ちする蛍光体の開発を行った。

開発への一つ目の足がかりは、N発光を開発した当時の本部長の助言だった。「材料に、アルミニウムとレアアースのユウロピウムを用いてはどうか」という夜光塗料のエキスパートの発案を得て、開発陣はさらなる研究を重ねる。

もう一つの足がかりは、開発担当者のひらめきである。それまでは、母体となる原料に、その機能を活性化させる賦活剤^{ふかつ}を1種類混ぜていたが、さらにもう1種類の賦活剤を加えたのだ。十数種類のレアアースを用いて配合比率を変えるなどの実験を重ね、研究開始から3年目の93年、第2の賦活剤、ジスプロシウムにたどりつく。

アルミニウムとレアアースを母体として、賦活剤にユウロピウムとジスプロシウムを用いた新しい蛍



暗所でも見える時計の文字盤 (右)

光体は、それまでの蓄光性の蛍光体に比べ、10倍明るく10倍長持ちし、さらに、製品寿命は半永久的であった。放射性物質も一切含まないため、用途も制約されない。この画期的な新製品は「N夜光(ルミノバ)」と命名され、一気に市場を席巻することとなる。

現在、N夜光は世界シェア80%を誇り、時計の文字盤向けに限れば、ほぼ市場を独占している。文字盤のほかにも、避難誘導標識など各種表示板にも利用されている。2001年9月11日に起こった米国同時多発テロの後、ニューヨークでは一定の高さ以上の建築物には、N夜光の誘導標識の設置が条例で義務付けられるなど、同社のN夜光は世界標準になっている。

自社の権益を保護する

N夜光は、同社の売上の3割を稼ぎ出す、収益の柱である。そのため、同社はその知的財産権の保護にも腐心してきた。社長の松澤隆嗣氏によれば、「N夜光は同じ材料を使えば、純度が多少違って、使用量を増やすことで似たようなものができてしまう」そうだ。

実際、中国でN夜光の特許を出願した時は、1年も経たないうちに類似品が出回り始めたという。中



高輝度蓄光式誘導標識

国での特許成立は、現地メーカーの妨害にあうなど困難を極めたが、同社は粘り強く交渉を続け、出願から10年後の2004年に、N夜光の特許を成立させた。

現在、同社は、N夜光の特許を世界17カ国で成立させている。

また、大学など外部の研究機関と共同研究をする際は、契約を細部まで詰めている。社内でも、知的財産権ではなくノウハウとして秘匿した方がよい技術も、開発担当者に帰属する権利とみなして独自に登録し、利益の数パーセントを開発担当者に還元するなど、権益の保護に余念がない。

事業の多角化

同社の核となる技術の一つに、放射性物質の取り扱い技術がある。日本で3番目、民間企業としては初めて、放射性同位元素の販売許可を取得した。放射性物質は、その危険性から、取り扱いには国の厳しい基準の許可を要し、許可を受けた後も、定期的な検査や報告が必要となる。同社では、夜光塗料の開発で培ったノウハウを応用して、広範な分野に事

業を展開している。

グループ全体の売上の約20%を占めるセンサ事業は、その一つである。微量の放射性物質を電極に含有させることで煙を感知する仕組みの煙センサを製造している。この煙センサは、放射能の量が少なく、かつ性能が優れていることから、今でも欧州の一部や南米などに販売されている。現在では煙センサに次いで各種のガスセンサも開発、その事業領域を拡大させている。

また、売上の約29%を占めるライフサイエンス事業では、新薬開発にかかる放射性物質を利用した各種動態試験などを受託している。具体的には、新薬成分に放射性物質を標識し、実験動物に投与、薬剤がどのように代謝されていくかを物理的に追跡する。

蛍光体の領域でも、新たな柱を育てている。現在、N夜光に続く主力製品の一つとして成長途上にあるのが、ディスプレイのバックライトや照明用の特殊蛍光体である。こちらの蛍光体は、N夜光と異なり蓄光性はないが、様々な光に対する発光効率が大きく、高効率の光源として、液晶テレビのバックライトやプラズマテレビなどに利用されている。

技術開発志向型の研究体制の確立

これらの事業展開の出発点となったのが、技術開発センターの開設である。

70年代以降、円の変動相場制への移行やプラザ合意で急激に円高が進み、同社は、主力の夜光塗料事業が新興国にとられてしまうという危機感を持っていた。そこで、培ってきた技術を、時計の文字盤以外に利用できないか、模索し始める。

78年、新たな産業利用の模索にあたり、初めに技術開発センターを開設した。それまで、開発人材は各地の工場に点在していたが、彼らを同センターに

集約し、研究に従事させた。「研究者がそれぞれテーマを決め、上層部が承認するというやり方だった。技術開発志向型で、『これをやれ』というトップダウン形式ではなかった」と、松澤社長は回顧する。同センターから、センサ事業やライフサイエンス事業など、新しい事業が生み出されていった。

柔軟な研究開発

受託開発も行う。前述のディスプレイのバックライトなどに使われる特殊蛍光体の開発は、大手電機メーカーから受託したものだ。受託開発のきっかけは、もちろん、同社が蛍光体のパイオニアであることが大きい。大手企業の「選択と集中」も一因である。

60～70年代、大手電機メーカーは、ブラウン管や蛍光灯の開発に多くの研究者を割いていた。しかし、企業体質を強化するにあたり、蛍光体の開発は外部に委託するようになる。一方の同社は、大手企業を選択と集中でスピンアウトした蛍光体の研究者を受け入れ、蛍光体の開発体制をさらに強化していった。テレビがブラウン管から液晶テレビやプラズマテレビに移行し、新しい蛍光体の開発が必要になったとき、大手企業の蛍光体開発体制は弱体化しており、同社が受託することになったのだ。

さらに、同社では、外部の研究ツールも十分に活用している。特に、開発に長い期間を要するような場合が多い。

例えば、松澤社長の構想の一つに、夜光塗料を照明として利用する、というものがある。「夜光塗料の明るさをもう一桁上げて、住宅の壁材などに利用すれば、電気いらずの生活も夢ではない」と思い描く。この研究には、同社の研究者も張り付けているが、大学など外部の研究機関や、政府の補助金なども積

極的に活用している。長い期間のかかる研究は、「抱え込むのではなく」、外部の研究機関や人材、補助金などをフル活用して、リスク分散を図っている。

企業体制の強化

主力製品N夜光以外にも、様々な事業を展開している同社は、事業ごとに会社を設立している。N夜光や特殊蛍光体を扱う蛍光体事業は(株)ネモト・ルミマテリアル、センサ事業は(株)ネモト・センサエンジニアリング、ライフサイエンス事業は(株)ネモト・サイエンスといった具合に分社、持株会社化している。

現在、国内のネモトグループは、合弁も合わせると7社あり、同社は、ライフサイエンス事業等を除く部門の製品の営業販売を行う。事業ごとに分社化して、それぞれの専門分野に特化させることで、研究開発を効率化している。

さらに、海外へも早くから生産の一部を移管している。現在、同社の製造販売拠点は、中国（大連・上海・^{しんせん}深圳・香港）や韓国、オランダ、ポルトガルなど、全部で11カ所に及ぶ。ただし、海外の製造拠点には、技術の肝となる部分は出さず、技術の流出を防いでいる。例えば、蛍光体は、材料の調合の一部を国内で行うことでブラックボックス化している。また、センサ事業でも、ガスセンサの触媒は国内でつくり、海外工場では組み立てのみを行っている。

柔軟な研究開発への姿勢と、国内外で自社の權益を確保する万全な取り組みが、同社が特定の分野でトップの座に君臨し続ける力の源となっているといえよう。

(注) 本稿は、『日本公庫総研レポート』No. 2011-5「現代の錬金術師たち～高機能素材分野でビジネス・チャンスを開拓する中小企業～」に掲載されているインタビュー結果をもとに作成した。

キッズ英会話教室の 開校計画



(株)JPS 代表取締役 平下 治

ひらした おさむ

山口県生まれ。1979年にGIS(地理情報システム)に出会いビジネスGIS専門会社(株)JPSを設立。以来33年間ビジネス分野のGIS開発、データベース整備・製作、GISマーケティング運用支援を主な業務とし、1,000を超える企業に提案の実績を持つ。ビジネスGISの草分け的存在で、講演活動は国内だけでなく海外でも多数。主な著書に『3日で分かるビジネスGIS特訓ドリル』(商業界、2006年)、『平下治のGISマーケティング実践セミナー21事例』(日本加除出版、2008年)がある。

キッズ英会話教室を 始めたい

ある企業が開いた「起業人のための相談会」というイベントに、わたしも相談員の一人として参加したときのことです。帰国子女で英語が堪能な主婦から、近所の子どもに遊びながら英語を覚えてもらうキッズ英会話教室を始めたいとの相談を受けました。

小学校で英語が必修化されたこともあって、子どもに小さいうちから英会話を習わせる親が増えていきます。大手の英会話教室や塾もこの分野に進出してきており、相談者は、そのなかに個人で割り込んでやっていけるか不安で、相談会に訪れていました。

そこで、開業にあたっての心構えをアドバイスするとともに、効果的に宣伝できるように、GISを使って、顧客となりそうな世帯

がたくさんいる地域を抽出することにしました。

誰が顧客になるか

どんな世帯がキッズ英会話教室の顧客になるでしょうか。皆で自由に意見を出した結果、可能性が高いのは、「幼稚園児がいる」「生活に余裕がある」「子どもの教育に熱心」の三つを満たす世帯という結論になりました。

そして次に、これらの条件を満たす世帯が多い地域を抽出するためのデータを検討しました。

①幼稚園児がいる世帯

生徒となる幼稚園児の年齢は3～5歳です。人口に関する代表的な統計の国勢調査は「20～24歳」「25～29歳」と5歳刻みで公表されることが多いためか、「3～5歳」のデータはわからないと思われが

ちです。しかし、実は、若年層は「0～2歳(乳幼児)」「3～5歳(幼稚園児)」「6～11歳(小学生)」の区分でも集計されており、幼稚園児が多い地域を把握できます。

ところが、国勢調査は5年に1度の調査です。この開業計画は2010年6月のことなので、使用できるのは2005年10月時点の調査結果です。すでに4年8カ月が経過していますから、調査時点では幼稚園児でも、今は小学生になっているのです。さすがにこれでは、このデータは使えません。

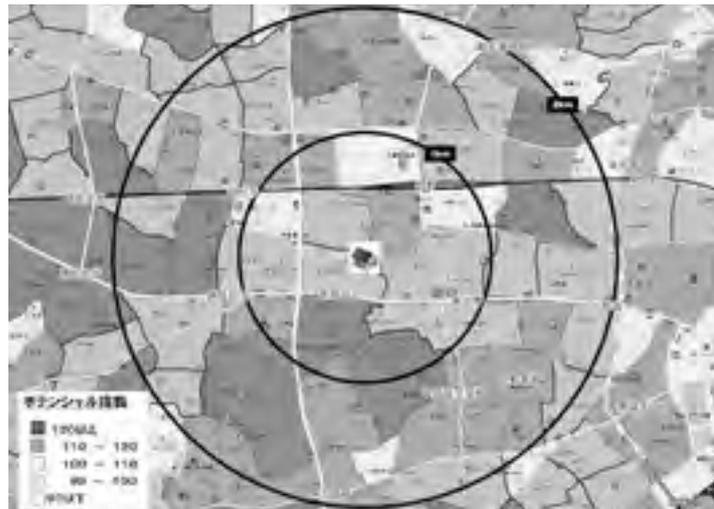
そこで、利用したのが住民基本台帳のデータです。全国の全市区町村における毎年3月31日時点の住民に関する統計データです。年齢ごとの人口を発表している市区町村があり、2010年度では約720の市区町村が該当します。幸いにして、開校を計画している地域も年齢ごとの人口を発表していたので、

図-1 オーバーレイマップ



資料：(株)JPS 作成（以下同じ）

図-2 ポテンシャル指数をもとにしたデータマップ



利用することにしました。

②生活に余裕がある世帯

次に欲しいデータは生活に余裕がある世帯に関するものですが、直接そのことを示すデータは存在しません。そこで代替できるデータを考えます。例えば、総務省の家計調査で把握できる、1世帯当たり1年間の「タクシー代」と「クリーニング代」の支出金額。両方も多いと、余裕がある世帯と考えてよいでしょう。

また、所得に関するデータも使えます。世帯の年収を5段階に分けた推計データがあるのですが、上位の700万円以上の世帯はターゲット世帯と考えられます。さらに、賃貸住宅に住む家庭よりも持ち家住宅に住む世帯の方が、余裕はあると思われます。

③子どもの教育に熱心な世帯

子どもに習い事をさせる家庭は

教育熱心に違いありません。

家計調査には「教養娯楽費」という項目があります。この項目に関する支出が高い世帯は、教育熱心だと判断できるでしょう。さらに、その内訳にある「語学月謝」という項目は、英語だとは限りませんが、ずばり語学に関心があることを示すデータです。これも活用できそうです。

効果的にチラシを配布する

以上の三つの条件に関する七つのデータを、町丁目単位で集計し、地図データに次々と重ね合わせて表示します(図-1)。この手法をオーバーレイといいます。これによって、どの地域が条件に該当するかが一目瞭然になります。

もう一つ、各町丁目のポテンシャル指数というものを計算してみました。上記のデータそれぞれの、商圏内の平均値を100とする指

数を算出し、重みを付けて集計したものです。具体的には、前提となる条件の順(幼稚園児がいる、生活に余裕がある、子どもの教育に熱心の順)に重み付けしました。これを示したデータマップが図-2で、両手法ともに同じ地域を表示していました。

こうして抽出したターゲットエリア(教室から2キロメートル圏内の色の濃い地域)に、生徒募集のかわいいチラシを作成し、ポスティングしました。

その結果、住宅街で身近に通えること、授業料は大手より安いことなどが受けて、目標の20人を上回る24人の生徒を獲得できました。親子で一緒に習いたいとの希望もあるそうで、今後は「親子で英会話」のクラスも企画したいとの報告を受けました。

小さな出店計画でも、データに裏打ちされたマーケティングが重要なことを示す事例です。

都市と農村をつなぐ青果販売所



プロフィール

かわむら けんぞう

1979年、大阪府生まれ。滋賀県立大学在籍中、ゼミで農業に強い関心をもつ。いったんは化学メーカーに就職するも、農業への思いが忘れられず、産地直送野菜を扱う青果小売店に転職。仕入れや販売などについて学び、2007年に独立。

企業概要

創業 2007年
資本金 600万円
従業員数 7人
事業内容 青果の小売・卸売
所在地 大阪府茨木市豊川
5-555-1
佐川急便千里 SRC内3F
電話番号 072(641)3440
URL <http://www.dr-earth.co.jp>

ドクター・オブ・ジ・アース(株)

代表取締役

河村 賢造

多くの人が行き交う大阪府の千里中央駅。近くには、デパートや商業施設なども建ち並ぶ。その一つ「せんちゅうパル」の中の「野菜ソムリエの店 のら」では、ハンチング帽、真っ白なワイシャツに赤いネクタイ、シックな黒のエプロンというおしゃれな姿のスタッフが出迎えてくれる。

同店では、産地直送野菜に特化した品揃えや徹底した生産情報の開示などに加え、農家と都市部のレストランをつなぐシステムの運営にも取り組み、これまでの青果小売店のイメージを一新している。

農家から直送される 青果を販売

——事業の概要を教えてください。

大阪府北部にある千里中央駅にほど近い商業施設の中で、産地直送専門の青果小売店を営んでいます。屋号は「野菜ソムリエの店 のら」。「農を楽しむ」と書いて「農楽(のら)」という意味を込めました。

のらでは、全国各地から仕入れた野菜や果物を、10坪ほどの店内に常時80種類以上並べています。キャベツやトマトなど一般的な青果から、薬物野菜のプチベールと

いったスーパーなどではあまり見かけないものまで揃えています。

店舗スタッフはわたしを含め全員が野菜ソムリエの資格をもっています。そのスタッフが自ら全国を回って自らの舌で確かめた青果を産地直送で仕入れているので、味には絶対の自信があるのです。

このほか、「曲がり胡瓜^{きゅうり}」に代表されるような規格外品も取り扱っており、対面販売を行う当店ならではの人気商品になっています。ある意味「野菜のセレクトショップ」といえるかもしれません。

さらに、生産に関する情報を積

極的に開示していることも特徴です。産地はもちろん、生産者の名前や顔写真、農薬の散布回数などを提示しています。また、生産に対するこだわりや工夫など、生産者の声をできる限りPOPに反映させています。これは、「生産者の代弁者」として、店を運営するというスタンスの表れです。産地にある情報をできる限りお客さまに伝え、知っていただくこともわたしたちの責任であると考えています。

このため、店に足を運んでくれるのは、味や鮮度にこだわりがある消費者、あるいは小さな子どもに安心な青果を食べさせたいという人たちが目立ちます。最近では店舗での販売のほか、近隣の人向けの宅配業務や、遠方のお客さまには、インターネットでの注文も承っています。

——近年は廃業する青果小売店も少なくないかと思いますが、なぜ創業しようと思ったのですか。

話はわたしの中学生時代にさかのぼります。実は、このころから環境問題に関心があり、「地球の医者になる」と周囲の人に豪語していました。少し大げさかもしれませんが、環境汚染をはじめとする地球の「病気」を治療し、その寿命を延ばしたいと大まじめに考えていたのです。

やがて大学の授業で「農業の多面性」と呼ばれる、環境的意義を知り、農業に強い関心を抱くよう

になりました。農業の多面性とは、農業が食糧の供給のみならず、「国土の保全」や「良好な景観の形成」、そして「自然環境の保全」といったさまざまな役割を担っていることを表したものです。

2000年代に入ったばかりの当時は、世の中に「直売所」ができたばかりでした。あるとき、ゼミの研究の一環で、滋賀県愛東町の直売所を訪問し、ヒアリング調査などを行う機会がありました。そこで出会った農家の方からは、「こうして自分がつくった野菜が目の前で販売され、消費者に『美味しい』と言ってもらえるのが我々生産者にとっての喜びです」という話を聞きました。

一方で、駐車場を見ると、大阪、京都、三重、奈良というように、いろいろな地域のナンバーの車が停まっています。地元のみならず、周辺都市からも、たくさんの方がわざわざ足を運んでいることもわかりました。

農家の方の話と車のナンバー、この二つが相まって、あるアイデアが思い浮かびました。それは、都市部で“直売所”をオープンできないかというものです。

美味しい産地直送野菜が都市部の一般家庭などに広く普及するようになれば、農家の販売機会が増えます。そうして農業が活性化すれば、環境的な意義の面からも好ましいはずだと考えたのです。

とはいえ、資金や販路があった

わけではなく、出店するにはいろいろな課題がありました。また、大学時代に知り合った農家の方から仕入れるだけでは、安定した商品量を確保できません。新たな仕入れ先を確保する必要がありますが、折悪しく就職活動の時期がやってきます。

素人であるわたしが成功する見込みもないまま事業をはじめ、途中で挫折するようなことになれば、仕入れ先に迷惑をかけるだけです。やむなく創業の道をあきらめ、大阪にある環境対応型企業へと就職し、営業として働くこととなりました。その企業で営業の楽しさを知り、充実した社会人生活を送っていましたが、一方で「農業の活性化に関わりたい」という思いを忘れることができなかったのです。

勤務先企業の 撤退を機に創業

——それはどうしてですか。

自分自身は、「地球の医者」を目指すという豪語していたにもかかわらず、実際にはハイブリッドカーをつくれるわけではなく、環境改善の活動家になったわけでもありません。本当に環境問題と関わっているのか、自問自答を繰り返すうちに、農業の分野であれば、少しでも役立てることがあるのではないかと考えたのです。

そんななか、とあるビジネス雑誌で、「都市部での産地直送野菜の販売」というビジネスモデルを実

践している企業の記事が掲載されていました。先を越されてしまったという悔しさもありましたが、いてもたってもいられず、その会社の門をたたきました。

転職時は、折しも関西支社が立ち上げられるタイミングで、バイヤーにはじまり、青果物販売の店長も経験することができました。その過程では、生産者とのつながりや農業そのもの、さらには店舗の立ち上げや運営といったさまざまなことについて学んだのです。

しかし、転機はまたもや突然訪れます。転職して1年が経とうとしていたころ、関東エリアへの人的資源の集中化を理由に、関西支社と店舗の一時閉鎖を命じられたのです。短い期間ではありましたが、少しずつ増えてきたファンのお客さまもいましたし、期待してくれた生産者の方との関係もあります。このまま道半ばで閉店するのは忍びないと考え、勤務先に直談判しました。そして、わたしと店で働いてくれていたアルバイトの二人で新たに会社を立ち上げ、事業を継承することとなったのです。2007年4月のことでした。

——勤務先の企業が撤退した事業で、創業することに不安はありませんでしたか。

もちろん不安はありましたが、わたしなりに事業改善のアイデアもいくつかありました。

第1に、産地直送野菜に特化し

たことです。勤務先では、産地直送野菜と市場から仕入れる野菜の双方を扱っていました。産地直送野菜の仕入れ先の開拓がうまく進まず、商品量を確保できなかったからです。このため、消費者に他社との違いを明確な形でアピールし切れていませんでした。

わたしは、大学時代、勤務時代を通じて、たくさんの農家の方とのパイプを育んできました。また、農業フェアやビジネスマッチングフェアなどに積極的に参加して取引先を開拓していけば、まだまだ仕入れ先となる農家を増やせる見込みもありました。そこで、産地直送野菜専門店として売り出すことにしました。

これには、デメリットもあります。産地直送ルートだけでは、仕入れられる青果の絶対量が少なくなるため、お客さまのニーズに合わせた、さまざまな品目を取り扱うのが難しくなることです。しかし、この難点を逆手にとって、シーズンもののみを扱う、「旬」を表現できる店を目指そうと割り切って考えることにしました。

第2に、先にも少しお話したように、扱う商品に関する情報を徹底して開示することにしました。せっかく産地直送野菜を扱っても、うまくお客さまに伝わらなければ差別化にはつながらないからです。

最後に、最も重要視したのはいっそう美味しい野菜を探し求めることです。大学時代に直売所で

味わった野菜の驚くほどの美味しさ。その感動を、都市部に住む消費者にも同じように味わってほしくて、味、鮮度、旬に一切妥協せずに野菜を提供することにしたのです。

このように、仕入れルートや情報量、そして味について、徹底して差別化を図ることで、食にこだわりのある人や安心志向の人のニーズをとらえようと考えました。

潜在的なニーズをとらえ 卸売業にも進出

——狙いが見事に当たったわけですね。その後は、飲食店への卸売業務にも進出されたと聞きました。

きっかけは豊中商工会議所の経営指導員に、味や食材にこだわりのあるレストラン経営者が集まる団体を紹介してもらったことでした。最近では、差別化を図るために産地直送野菜を扱うレストランが増えています。しかし、そうしたレストランの経営者や農家の方々のお話をうかがい、取引上、いくつかの問題を抱えていることがわかりました。

一つは、^{はざかいき}端境期の問題です。レストランからすれば、仕入れ先に限られるため、収穫期以外の時期になると、ほとんど野菜を入荷できなくなります。このため、年間を通してこだわり野菜を使うことができないのです。

次に、配送費とロットの問題です。こだわり野菜を求めるレスト

ランほど、食材の使用量は少なくなります。配送費を勘案すると、どうしても青果の仕入れ価格は割高になってしまいます。だからといって、互いに直接足を運ぶというのも、容易ではありません。

三つ目として、出荷の問題がありました。いつ、いくらで、どれくらいの野菜や果物が出荷されるのかという情報はなかなか入ってきません。出荷情報が早い段階で集まらないので、メニューづくりに反映しにくいのです。また、仕入れられる量や品目が少なく、料理に活かしきれないという問題もありました。

新たな販路を求めている農家の方はたくさんいます。こうした問題点が解決できれば、これまでは産地直送で仕入れることがなかったレストランも取引を始めるかもしれません。そうなれば、「新たな市場」が生まれるのではないかと考えるようになりました。そんななか、何げなくインターネット通販をしていたときに、あるアイデアが浮かんだのです。

——どういったアイデアなのですか。

インターネット上で操作できる受発注システムです。まず、農家の方が出荷する1週間前までに、出荷予定の品目や数量を入力します。その情報は購入専用画面に反映されるので、欲しい野菜を注文すれば、当店を経由して手元に届くというものです。もちろん、小

ロットでも注文できます。

このシステムでは、のらの店頭と同じように、生産者名や農薬・肥料の散布回数といった生産に関する情報を発信しています。このほか、インターネットの強みを活かし、農家の方が撮影した農作物の栽培状況を紹介した動画なども配信することにしました。

当社にとっても、注文があった分だけを発注できるので、在庫を抱える心配はありません。佐川急便の配送センター内に卸売部門の事務所を設け、タイムリーに発送を行えるようにしました。

使い勝手がよいと評判で、2009年に運用を始めてからの2年間で、取引先数は100店舗以上になりました。ありがたいことに2010年には、このシステムが農林水産省主催の「FOOD ACTION NIPPON アワード2010 製造・流通・システム部門」にて入賞しました。これを皮切りに、大阪府主催の「大阪産(もん)五つの星大賞」で大賞、経済産業省主催の「中小企業 IT



レストラン向け受発注システム

経営力大賞2012」において審査委員会奨励賞など、数々の賞をいただきました。

もっとも、このシステムは、そこで流通する青果の質が保たれてこそ価値が出るものです。これからも、全国の産地を回り、味のよい野菜をつくる農家をまだまだ開拓していくつもりです。

社名には、農業を通じて「地球環境の維持・改善」に貢献するという意味が込められています。青くさいかもしれませんが、中学生時代に志した思いを忘れず、こだわり野菜の普及を通して、農業の活性化、環境問題の解決に少しでも貢献できればと考えています。

聞き手から

河村社長が成功した理由は、創業前に築き上げた人脈を最大限事業に投下させたことではないだろうか。そして、その強みをうまく反映した販売手法や消費者層を絞った戦略を考案し、実行したことである。

青果の小売という事業内容は、決して目新しいものではない。しかし、河村社長の取り組みは都市部の家庭や飲食店に新鮮な野菜を、そして全国各地の農家に新しい風を確実に届けはじめている。

(鈴木 佑輔)



これからの時代に必要な資質



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『重要会議ではツラをかぶろうー超・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。

昨今、多くの経営者が中国をはじめとする新興国の脅威を嘆いています。何を嘆いているのかというと、新興国製の商品が安いこと、つまり低コストであることが脅威であるということです。確かに起こっている現象はそのとおりです。しかし、迎え撃つわたしたちが向き合うべきことは低コストという脅威だけでよいのでしょうか。

新興国の脅威の源泉は何か

まず、なぜ低コストなのかを考えてみますと、基本的には労働賃金が安いからです。輸送費や原材料費が安いのも、つきつめれば労働賃金が安いことが主な要因となっていることが多いはずです。

新興国の商品の武器が安いことであることは事実ですが、これが新興国が脅威となっている源泉であるなら、次の仮説が成り立つこととなります。

「労働コストの安い国が次世代の経済大国として台頭する」

この仮説は本当でしょうか。労働コストが安い、ということであれば、現在新興国として台頭している国々のほかに、100カ国以上の国も脅威になるのではないのでしょうか。

歴史を振り返ってみましょう。18世紀の後半に産業革命が起こってから21世紀の今日に至るまで、労働コストの安い国が次世代の経済を担うように世代交代したことはありませんでした。先進国がリードし続けたのです。あえて例外をいえば、たった一つだけ、戦後の日本があります。

ただし、戦後の日本が台頭し先進国の仲間入りを果たしたのは、必ずしも労働コストが安いからではありません。戦後しばらくの間は米国でも日本製というと、安かろう悪かろうの代名詞であったといわれています。しかし、日本人

は欧米企業よりも圧倒的に安い労働賃金で働き続けてはいません。80年代の終わりまでには世界トップクラスの労働賃金を享受しています。逆に、それこそが日本が先進国である証しでもあるのです。

では、日本はどのようにして先進国の仲間入りを果たすことができたのでしょうか。労働コストが安かったのは、戦後間もないころの「きっかけ」でしかありません。もうお分かりですね。日本人が一生懸命働いてきたことも事実ですが、基本的には技術が先進国に追いつき、追い越したことが、今日の日本の地位を築いているのです。これなくしては、どんなに安い賃金で一生懸命に働いても、先進国の仲間入りはできなかったはずですよ。

労働コストの安い国なら100以上あります。そのなかで、特定の国だけが新興国として脅威となるのは、彼らの技術が先進国に追いついてきているからです。

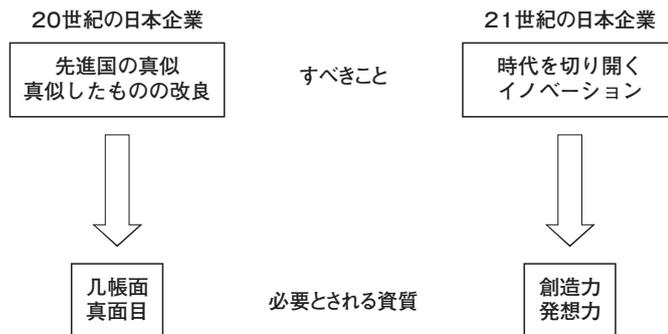
したがって、先進国であるわたしたちが真に注目しなければならないのは、彼らの技術レベルであって、労働コストではありません。もしも、労働コストだけに注目するのであれば、結局は新興国よりも安く働く、という解決方法にしか行き着きません。彼らはそのようなことに心を奪われる暇などなく、戦後の日本のように、ひたすら技術革新に心血を注いでいます。わたしたちはイノベーションへの注意を怠ってはいけません。

これからの時代に 必要な資質

日本の企業が戦後からバブル期にかけて技術革新などの進化を遂げてきたのは、なにも大手優良企業に限った話ではありません。それを直接、間接的に支える多くの中小企業も目覚ましく進化を遂げてきました。小売店のように直接欧米の企業と競争しない業界でも、先進国のやり方をモデルとして発展してきました。

これまでの日本企業が成功してきた基本的なパターンは、先行する米国のモデルをひたすら追いかけることがベースにありました。タイムマシン効果とも呼ばれています。そして、一通り追いついた後では、追いついたものに地道に改善を重ねていきました。こうして世界を席卷した日本の「カイゼン」は、もはや世界の経営用語

図 日本企業に必要とされる資質の変化



資料：筆者作成

として通用するまでになりました。

日本勢がしてきたことは、基本的には「見本となるモデルの真似」と「改良」です。そして、これらを行うために必要な資質は「几帳面」で「真面目」なことです。採用面接や査定でも少なからずこのような資質を評価してきたでしょうし、働き方としてもこうした姿勢が求められてきたことと思います。

しかし、先進国の真似をして、それに改善を加えていけばよかった時代はとっくに過ぎ去っています。自らが開拓者とならなければ生き残れない、というのが90年代以降の日本の現実です。

こうした日本の産業界で必要とされる企業となるためには、自らが産業の未来を切り開いていく必要があります。たとえ中小企業であっても誰かの真似をしている場合ではありません。外をみると新興国の技術レベルがひたひたと音を立てて追いついてきています。ちょっとした改善というレベルではなく、まったく新しい市場を創出するようなイノベーションを起

こしていかなければ、高い収益を得続けることは困難になっているのです。

つまり、今の時代に求められる資質とは、これまでなかったまったく新しいものを生み出す、「創造力」や「発想力」であるといえます(図)。これは製造業であれ、サービス業であれ、すべての業種にいえることです。

さて、20世紀の日本企業が成功するために必要な資質が几帳面で真面目であったことから、この時代を生き延びた多くの企業は、優良であれば優良であるほど、几帳面で真面目な企業文化を築いています。この企業文化が、今の時代に求められる創造力や発想力を阻害する原因になっているのでしょうか。

事業戦略を練って「差別化が必要」と唱えたところで、社内がかしらのイノベーションを生み出せるような組織になっていなければ、その戦略は絵に描いた餅です。社員の採用基準、評価や業務のプロセス、マネジメントが古い体質のままになっていませんか。

二つのリスクを軽減する 「へっじの家」



(株)ディーファクト
代表取締役 服部 進吾

会社概要

代表者 服部 進吾
創業 1997年
従業員数 7人

事業内容 建築金物・木材加工機械の製造、木造住宅の設計施工
所在地 愛知県名古屋市中区東大曾根町47-6
電話番号 052 (982) 8348
URL <http://www.d-fact.co.jp>



木造住宅の新工法を提案

——独自の工法で建てる木造住宅を販売しているそうですね。

「へっじの家」といいます。鉄骨の建物に多く用いられるラーメン工法を、木造住宅に応用して建てています。ここでいうラーメンとは「枠」という意味のドイツ語です。高層ビルやマンションの建築現場のそばを通りかかると、長方形に組み立てられた鉄骨フレームを目にすることがないでしょうか。あの強固なフレーム、つまりラー

メンが建物全体を支えているのです。

木造の建物でフレームの役割を担うのは柱と梁ですが、通常、それだけだと上からの重みには強くても、地震や台風などで横から大きな力が加わると耐え切れません。それを補っているのが、筋交いすじかを入れたり構造用合板を張ったりした耐力壁です。一般的な木造住宅では、こうした「壁」を一定量入れることで、横からの力への抵抗を高めているのです。つまり、壁は「仕切り」としてだけでなく、「支え」としての重要な役割を果たしているわけです。

へっじの家は、木造住宅から、この「壁で支える」という発想を取り払った住宅といえるでしょう。これにより、大きな開口部を設けたり、仕切りのない大空間をつくったりと、間取りの自由度は飛躍的に高まります。

——「へっじ」とは、少し変わった名前です。

金融の世界などではよくリスクヘッジという言葉を目にするようになりましたが、そこから取っています。へっじの家には、住まいが直面する二つのリスクを軽減するという意味を込めています。

一つは、せっかく建てた住まいも、いずれは家族構成やライフスタイルに合わなくなってしまうというリスクです。へっじの家の場合、壁をつくったり抜いたりするのに制約がありませんので、その時々家族の形に合わせて間取りを変更しやすいのです。簡易な工事ですみ、リフォーム費用を抑える効果もあります。

もう一つは、地震などの災害リスクです。へっじの家は開放的な作りでありながら、耐震性などの強度面もすぐれているのが特徴です。それを支えているのは頑丈で粘り強いフレームです。柱や梁には無垢材に比べて強度と耐久性にすぐれ、ひび割れや反りなどの変化が少ない集成材を使います。その集成材を組んだとき、強度を高める要となるのは柱と梁の接合部です。当社はこの接合部に、独自に開発・製造している金物を使っています。

——建築に使う金物も自社でつづけているのですか。

実は、当社は建設業からスタートしたわけではありません。原点は、父が経営していた町工場にあります。主にトヨタ系列の下請け企業を取引先とする機械設計・製作のほか、建築用の金物を製造していた会社です。わたしは3年間経営コンサルタント会社に勤めた後、1994年に父の会社に入社しました。その後、そこから独立する形

で97年に設立したのが当社です。

◎売れなかった自信作

——ずいぶん短期間で父さんの会社から独立したのですね。

それは自分自身の手で広めたいという製品に出会ったからでした。独自に開発した「スリットカッター」という木材加工機械です。

従来、日本の家屋は木材にアリ・カマ・ホゾといわれる「継ぎ手」や「仕口」を加工し、それを組み合わせることで、金物を使うことなく柱と梁を組んでいました。しかし、職人の高齢化などを背景に、ここ20～30年の間に、継ぎ手や仕口をあらかじめ加工しておくプレカット方式や、金物を使って柱と梁を組む工法が普及してきたのです。

この金物をはめ込む溝、つまりスリットは、一般には丸ノコやチェーンソーを使って削ります。凹状のスリットにT字型の金物をはめ込み、木材の両端からボルトで留めて固定するのですが、問題は大型の木造建物を建てる場合です。大きな金物を使わねばならず、幅5ミリメートルほどに対し、深さ50センチメートル以上の細長いスリットを削る必要があります。この加工が意外に難しいのです。

丸ノコはその形状から、刃の半径以上に深くは削れません。チェーンソーなら深く削れますが、



木材加工機械「スリットカッター」

振動が大きく細く均一に削るのは困難です。こうした加工ができる機械は、ドイツ製のものが一つありましたが、故障しやすいという欠点がありました。高額で国内に20台ほどしかなく、修理のたびに工事がストップしてしまう。そう嘆く声を聞き、自分ならもっとよい機械が作れるのではないかと開発に取りかかったのです。

まず、本体には深く削ることができるチェーンソーの構造を採用し、精度を出すためにしっかり木材を固定して削れるよう据え置き型の機械としました。しかし、ここから開発は難航します。何度やっても木材の節など堅い部分にチェーンの刃が引っかかり、刃がかけたり、接続部が破損したりしてしまうのです。

木材にどのような角度で刃が入ればよいか。映像をコマ送りで見るように刃の動きを頭のなかや図面でイメージしながら、刃の素材や形状を変えては試作品をつくる日々が続きました。

こうして何年にもわたる試行錯誤を経てようやく完成させたのが

スリットカッターです。これまでにない製品を開発したという充実感もありました。そんな自負から、力試しに名古屋市工業技術グランプリに出品してみたところ、見事入賞を果たしました。

——自信作を引っ提げて独立したというわけですね。

はい。実際、取引のあった建材会社に持ち込んだときも、その性能は高く評価されました。ですが、その後に言われたのは、「ほかに目を向けたほうがいい」という意外な一言でした。

その意味をまもなく実感することになります。確かに当初は狙いどおり、大型の建物を請け負う建設会社にトントンと納品が決まりました。しかし、大型の木造建物という、例えば、林業の盛んな市町村が建てる体育館やプールなどの公共建築物くらいで、数は限られます。さらに、そうした案件を扱う建設会社は各県に1社、多くても2社くらいしかありません。おのずと注文は途絶えてしまいました。

強みを活かしてターゲットを開拓

——どうしたのですか。

あきらめきれず、トラックの荷台に製品を積んで全国の建設会社を営業に回ったこともありました。結果は散々でした。頭を切り

替えて、ほかの使い道を探すしかありませんでした。

市場の大きさでいえば、やはり一般の木造住宅です。ただ、通常、住宅を建てるのにそんなに大きな金物は使いません。当然ながらスリットカッターをわざわざ導入しようという会社はなかったのです。

しかし、苦勞して完成させたスリットカッターをそのまま社内に埋もれさせるのは、とても惜しい気がしました。何としてでももっと世に送り出したい。そう考えて出した結論は、需要がないのならつくり出そうというものでした。

まず注目したのが、耐震性への意識の高まりです。スリットカッターには、深く削れることに加え、加工精度が高いという強みもあります。そのため、金物が隙間なくびたりと収まるスリットが削れます。木材を余計に傷つけず、木材本来の丈夫さを保つことができるうえ、隙間もつからないため、接合したときの強度を高められるのです。これを、例えば、地震に強い家づくりなどに役立てられないかと考えました。

しかし、専門性の高い分野であり、独力での開発には限界があります。ここでスリットカッターは意外なはたらきをしてくれました。何かきっかけになればと出品した展示会で研究者の目に留まり、そのつてから京都大学生存圏研究所の小松研究室と共同研究できることになったのです。そのなかで、

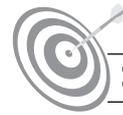
当社が進むべき方向もはっきり見えてきました。

——それがラーメン工法の木造住宅への応用だったのですね。

目指したのは、耐力壁をまったく取り払った、純ラーメン工法による木造住宅でした。最初にお話ししたように、間取りが変更しやすくリフォーム費用も安くすむので、ニーズは小さくないと思ったのです。実はラーメン工法を一部に取り入れた住宅はすでにありましたが、それらは耐力壁を併用しながら建てるものでした。フレームだけで十分な強度を出すのが難しかったからです。

通常の小さい金物では強い力が加わると耐え切れません。構造計算上、一定の大きさ以上の金物を使う必要があるのですが、そうすると木材を深く削らねばならず、加工の精度が落ちます。すると木材と金物の間に隙間ができ、揺れに対する強度が落ちてしまいます。そしてそれを補うためにより大きな金物が必要になる、という悪循環になってしまうのです。あまりに大きな金物になれば木材も太くしなければならず、住宅に向きません。当然コストも膨らんでしまいます。

その点、当社にはスリットカッターがあります。深いスリットを高精度で削れるという強みを活かせば、最低限の大きさの金物で十分な強度を確保できます。頑丈さ



を追求しつつ可能な限り小型化した金物の開発を進め、へっじの家は生まれたのです。

繰り返し行った実証実験で、へっじの家は鉄骨並みの耐震性を発揮しました。コスト面も、一般的な木造住宅よりはやや高くなりますが、鉄骨を組むよりはるかにコストを抑えることに成功しています。

——実績がないなかで、販売には苦勞したのではないですか。

販売面・施工面ともにノウハウがなかったため、取引のあった工務店に協力を仰いで取り組んだのですが、なかなか販売に結び付きませんでした。

何しろへっじの家はお客さまが初めて目にするものです。聞きなれない工法で、大手住宅メーカーのような知名度も実績もありません。快く協力してくれた工務店も、実際のところは扱いに困ったと思います。販売するためには、見慣れない構造の解説に始まり、なぜ一般的な木造住宅より高くなるのか、そのぶんどんな利点があるのかなど丁寧に説明する必要がありました。当初はその説明も工務店任せにしていたのですが、彼らからすればそこまでしてへっじの家を薦めるインセンティブはなかったのです。

まずはそこを改めようと、工務店にお願いして、当社が直接お客さまに説明する機会をつくって

きました。また、ホームページやパンフレットで、へっじの家の特徴や当社の考え方をわかりやすく紹介するようにしました。規制によらずすべての建物に構造計算を行い、計算書を添付しているのも、安心して選んでもらえるようにするためです。

記念すべき1棟目は2006年に竣工。さらに前進するために自社で建設業の許可を取得しました。自ら実績をつくっていく体制を整えるとともに、販売や施工の現場を知り、工務店と同じ視点から考えることができるようになったのです。

2011年には3階建の事務所兼ショールームをこの工法で新築し、家づくりセミナーや相談会を開くなど、積極的なPRに活用しています。そうした取り組みのかいもあって、年間20～30棟のへっじの



「へっじの家」の施工例

家が各地で生まれるようになりました。

最近では、保育園や福祉施設などの事業所から問い合わせが入ることもあります。また、2010年には「公共建築物等における木材の利用の促進に関する法律」も成立しており、今後は大型の木造建築も増えてきそうです。一度は行き詰まったこの分野でも、スリットカッターはまだまだ活躍できると期待しています。

取材メモ

「ほかに目を向けたほうがいい」。スリットカッターを見た取引先にかげられた言葉だ。取りようによっては、あきらめたほうがよいという示唆とも聞こえる。だが、服部社長は住宅市場に目を転じ、スリットカッターの強みを活かして新しい価値を生み出すことに成功した。

それができたのは機械の性能が高かったからだけではない。住宅市場を見渡したとき、スリットカッターを必要とする人はいなかったのである。耐震性への意識やリフォーム需要の高まりなど消費者の志向を見極め、そこにどうスリットカッターを活かせるか模索した結果だろう。

新たなターゲットを求めて周りを見渡しても、目の前にニーズが転がっているとは限らない。見えないこともあるだろう。ただ、そもそもニーズがないのか、まだないだけなのか、表に現れていないのか。服部社長のように、もう1歩、2歩踏み込んで見極める、さらには自ら需要をつくり出すという道もあるかもしれない。

(渡辺 綱介)

ときには引き算で考える

ファッションから建物、Webサイト、商品パッケージ、企業のロゴマークまで、色は本当に幅広い分野に関係します。たとえ企画書1枚でも、見やすく美しい配色だと印象はずいぶん違うものです。

カラーコーディネートは、すんなりと収まるときもあれば、何となくしっくりこないときもあります。うまくいかないときは気持ちが落ち着かず、ストレスを感じてしまいます。身近なところでは、毎朝の服のコーディネート。すっきりしない出来だと一日中気になって仕方がないでしょう。そんな日に限って数年ぶりに大事な方にバツリ、なんていうこともありますよね。

ファッションでの失敗はその日限りともいえますが、これが建物のカラーコーディネートだと恐ろしい。あなたがマンションのオーナーだとして、配色のセンスが悪くだけで入居者が少ない不人気な物件になってしまいます。建物はいったん完成してしまうとやり直しが難しく、改装の程度が大きければ大きいほど莫大な費用がかかります。あるいは賃料を下げたり、新たな付加価値を加えなければな

らなくなったりといったことがあるかもしれません。

企業のロゴマークもこれと同じでしょう。看板の変更に大変な費用がかかりますし、パンフレットや封筒、名刺などにはたいていロゴマークが印刷されているのでそれらもすべて変更しなければなりません。

ですから、カラーコーディネートを考えるにあたっては、その時々気分や流行りに飛び付くのではなく、末永く使用できるようにあらゆる方面からチェックをする必要があります。なかなかしっくりこない場合も、決して焦らないこと。焦れば焦るほど、妙なコーディネートになりやすいものです。

まずは基本に立ち返って考えてみましょう。目立たせたい色は何か、それはどんな色と合わせることでより引き立つのか。奇抜な組

み合わせを考えなくても、同じ色で濃淡を出したり、あえて黒・白・グレー・ベージュ・茶・紺などベーシックな色を合わせたりすることで、本命の色がより引き立てられるということがあります。2月号でご紹介したように、色相環^{しきそうかん}で反対側に位置する「補色」を使うという手もあるでしょう。

それでもしっくりこないときは、一息ついて、発想を変えてみましょう。カラーコーディネートには、目安となる一定の法則がありますが、現場ではケースバイケースだという心構えも必要です。場合によっては、思い切って、目立たせたい色の面積を小さくしてみてもよいかもしれません。

カラーコーディネートは、新しい色を重ねるばかりではないのです。むしろ、引き算的な考えで再考してみると、案外、視界が開けてくるものです。

カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

滋賀県生まれ。実践なくして色は語れないとのモットーから、不動産会社にてカラーコーディネーターとして店舗デザインなどに携わる。2003年に独立。販売促進への色の活用をテーマに、建築やアパレルをはじめ幅広い業界でセミナーを展開している。型どおりの理論にとらわれない、カラーマーケティングの「実際」と「今の流れ」を届ける内容が好評を得ている。





背白ちりめん三味井



志の厚い町 志布志 漁商工連携の逸品づくり

そお 曾於地域広域指導センター 所長 陣之内 靖

志 布志市は、鹿児島県の東部、宮崎県との県境に位置し、志布志湾に面する人口約3万4,000人の漁業が盛んな町です。「志布志」とは、その昔天智天皇がここを訪れた際、土地の女主人と侍女がそれぞれに布を織り献上したところ、上の人も下の人志が厚いと感激されたことに由来するといわれています。

古くから海上交易の要所として栄え、戦後は鉄道の整備も進み、大隅半島東部における交通の要衝へと発展を遂げてきました。いま、志布志では、特産品を使った料理を元気なまちづくりと観光につなげようと、業種を越えた地域メンバーが立ち上がっています。

温暖な黒潮の影響を受ける志布志湾では、1年を通して「しらす(ちりめん)漁」ができます。志布志湾産のしらすは背が白いのが特徴で、「背白ちりめん」と呼ばれて

います。美しく、甘くて美味しいと好評で、県全体のしらす漁獲量の半分以上を誇ります。この背白ちりめんを使い、志布志でしか味わえないメニューづくりが始まりました。

商店街等から広くアイデアを募集し、生まれたのが、背白ちりめんの釜揚げ、かき揚げ、きんぴらの3種類を一度に楽しめる逸品メニュー「背白ちりめん^{ざんまい}三味井」です。2011年、県内の商店街グルメナンバーワンを決める「S-1グランプリ」にチャレンジし、見事、初代グランプリを獲得することができました。2012年には、東京ドームで開催された「全国ご当地どんぶり選手権」にも出場し、大好評を得ました。

商工会では、この取り組みを「地域資源∞全国展開プロジェクト」として展開しています。県内外へ向けて、産地ならではの鮮度を活かしたメニューを味わえることを

PRし、観光客誘致を推進しています。背白ちりめん三味井は、市内の24の飲食店で提供しています。ぜひ、ご家族・お友達お誘い合わせの上、ご賞味ください。

2012年には、志布志港が「国際バルク戦略港湾」に選定されたことを記念し、かごしま黒豚を素材とした「志布志黒豚バルク丼」でS-1グランプリ2連覇に挑戦。惜しくも準グランプリでしたが、当日は長蛇の列ができるなどたいへんな人気ぶりでした。

近年、地域商工業をめぐる経営環境にはたいへん厳しいものがありますが、このように、特産品を活用した取り組みで志布志は一丸となっています。これをきっかけに地域がいつそう盛り上がり、商工会も志の厚い地元メンバーと一緒にがんばっていきますので、皆さまの応援よろしくお祈りします。

地域に密着した小売店の顧客関係 —メガネ店の事例に基づいて—



富山大学経済学部経営学科 教授 **坂田 博美**

さかた ひろみ

1997年3月、関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程満期退学。博士(商学)。東京都立短期大学経営情報学科専任講師を経て、2004年4月より富山大学経済学部経営学科講師。2011年10月より現職。専門分野は、消費者行動論、小売商業論。近年は、手芸と食文化を中心にフィールドワークに基づく消費行動およびマーケティング研究を進めている。

はじめに

日本では小さな小売店が過半数を占める。なぜ、小さな小売店が成り立っているのだろうか。筆者は、さまざまな主体と行動を共にし、その状況に合わせて柔軟に、データ収集する研究アプローチ、フィールドワークを試みた。一つ一つの店舗で、長期にわたって店主や顧客の行動に密着してみると、これまで知られていなかった数多くの事実を発見することができた。では、これらの小売店を成り立たせる顧客関係、そして、顧客関係を構築するために、どうすればよいかを本研究の事例で考えてみたい。

地域密着型小売店における 顧客関係の特徴

具体的には、1997年8月から2005年8月までの8年間、兵庫県伊丹市で、手芸店、豆腐店、メガネ

店、手工芸品店の四つの地域密着型小売店でフィールドワークを行った。

(1) 店は家族、従業員、顧客に支えられている

これらの店舗に共通して、日常的に見られたのは、顧客が、手芸品や写真、食品など、手作りの品物を持参する光景である。品物は多種多様だが、大事に保管されているのは手作りの品物である。顧客は時間をかけて手作りした作品を店主に見せに來たり、持参してプレゼントしたりする。作品が多く展示されているのが手芸店で、2001年に数えてみると、100点以上もあった。手芸店やメガネ店では、展示された作品を通じて、来店客と店主の会話、また来店客同士の会話が弾むこともあった。こうした作品を持参する顧客のことを「ファン」と呼ぼう。

地域密着型小売店を支えているのは、ファンとなる顧客を中心とした「地域密着型小売店における多重ネットワーク構造」である。図-1に示したよう

に、その中には①～⑥のような関係がある（坂田、2006、p. 228）。

- ①家族従業者は積極的なパートナーとして経営に参画する存在である。
- ②店主、配偶者と子供、従業員はそれぞれ地域社会の中で顧客と関係を結んでいる。
- ③従業員や他の商業者、顧客さえも商人家族のメンバーとして入り込み、商人家族の境界は、それほど明確ではない。
- ④中でも、ファンと呼ばれる顧客は、店主夫婦や従業員それぞれと強い絆で結ばれている。
- ⑤ファンの顧客は、店を引き継いだり、従業員になったりするような事例もあった。
- ⑥顧客には、同じ地域で商売を営む商業者も含まれ、相互にこれらの店舗の顧客になる。

どの店にも、ファンの顧客が存在し、共通のファンが存在することもある。ファンは商品を買うためではなく、店主に会いに店舗を訪れるようになり、来店の際に、作品を持参する。同業種の店が近くにあると、わざわざ買いに来てくれる。商品や店主に関する情報を広め、新たに来店客を連れてきてくれることもある。

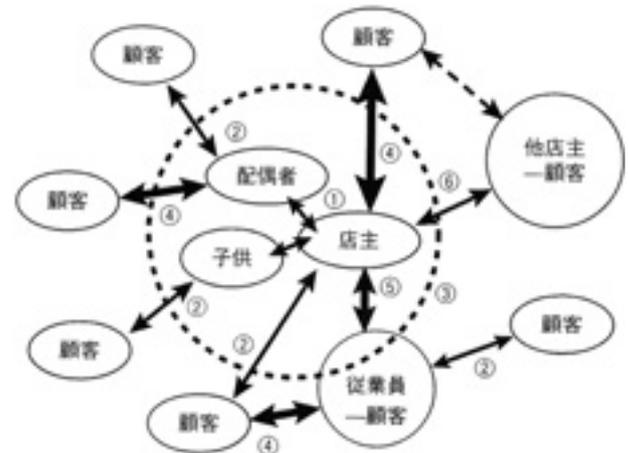
本稿では、メガネ店の事例を中心に、紹介する。店主（1938年生まれ）は修業後、外販をしていたが、66年、兵庫県伊丹市に住居兼用の店舗を開いた。筆者は、2002年2月21日にこのメガネ店での調査を開始し、2002年に14回、2003年に17回、調査を行った。

メガネ店では、店主と親しい顧客は、従業員と同じ感覚で、店主のことを「社長」と呼ぶ。顧客が積極的に、店主の作業を手伝う光景を目にした。他にも、店主の接客中、邪魔をしないよう配慮したり、自ら店の書棚にある雑誌を見ながら待ったりする顧客の姿があった。

（2）顧客にとっても店が大事

メガネ店でも、他店と同様に、お礼の品物を持っ

図-1 地域密着型小売店における多重ネットワーク構造



出所：坂田（2006）、p. 227

てきたり、何かを見せに来たりする顧客がいて、店内には顧客から贈られた作品が数点飾られている。では、具体的に、メガネ店の顧客を取り上げて、店に手作りの品物を持って行く背景を探ってみよう。

ナイアガラの滝の写真をくれたのがアマチュア・カメラマンの宮本さん（仮名）だった。その写真を飾っていたところ、ナイアガラの滝に行った来店客が欲しがって、宮本さんに断った上でその人に写真を差し上げたことがある。そのためか、メガネ店店主は、来店客に受けるかどうかを気にして、展示する写真を選ぶこともあるようだ。宮本さんは伊丹市在住の60歳代の男性で、「(店主と) 友達やから。プレゼント」と言って、ときどき撮影した写真を見せに来る。店主には、3回写真を渡していた。宮本さんによると、店主が水彩画をやっていると言ったときに、写真をやっていると話したのがきっかけだった。

宮本さんが初めて来店したのは89年で、95年5月に遠近両用メガネを作った、親子3代ともに顧客である。宮本さんは85年から写真を始めたという。滝の写真撮影に同行させてもらったところ、滝を撮影するのが本当に好きだと感じさせられた。撮影に当たっての情報収集（天候や太陽光線の角度、被写体の情報）など、さまざまな事前準備が必要である。



宮本さんがメガネ店に持参した写真
出所：坂田（2006）、p.137

いろいろな状況に合わせるために、数多くの機材を背負って行く。滝はかなり山奥にあり、わざわざ辺鄙な場所まで行かなければならない。シャッターチャンス^{へんび}を逃がさないよう、忍耐力や行動力が必要とされる。滝の写真撮影は主に長女の夫と同行し、趣味として楽しんでいる宮本さんにとって、写真撮影はライフスタイルの中で大きな位置を占めている。

そういうプロセスを経て撮影した数多くの写真の中から、1枚の写真を選んで持参する。店主は、滝や写真撮影についてそれほど知識があるわけではないが、水彩画サークルに所属している。店内にも店主が描いた作品がいくつか飾られていて、スケッチした水彩画を顧客に見せることもあった。芸術鑑賞（陶芸、茶器、書道）も好きで、展覧会にも足を運んでいる。宮本さんが写真をたくさん持参したとき、店主は、写真を汚さないように触るなど、写真を見るとき^のの礼儀を心得ていた。写真を見ながら、「それだけ撮れば（ええなあ）」「（宮本さんは）芸術的なセンスあるから」とコメントする。

撮影した写真は、ワイド四つ切りに伸ばして、この店だけでなく、いろいろな人に贈っている。ただ、写真に興味がない人には贈らないそうだ。商店街の

他の店はあまり知らないようで、長期的な関係があるのはこの店主だけだった。ファンは、誰にでも自分の作品を見せたり、どんな店主とも親しく話をしたりするわけではない。作品を見せて、聞きたいコメントをしてくれる店主を選んで、作品を店に持参するのではないかと思われた。

ファンは、以上のような背景があって、自らの作品を持参する。ファンにとっても、店を訪れ、店主と話をすることは大切な生活の一部なのだ。筆者が同行して得たような情報をそれほど持っていないにもかかわらず、店主は作品の審美眼を発揮して、ファンに慕われている。

店主は、顧客との長期的な関係を築くのに苦勞をしたせいか、その関係を維持することを大事にしていると推察された。店主に遠慮せずに物が言える間柄の宮本さんは、飾ってある写真を見て「（この店に写真を飾る場合、壁の色が白なので）黒（の枠）がいい」と言う。すると、その意見を聞いて、わざわざ黒のフレームを準備する店主であった。

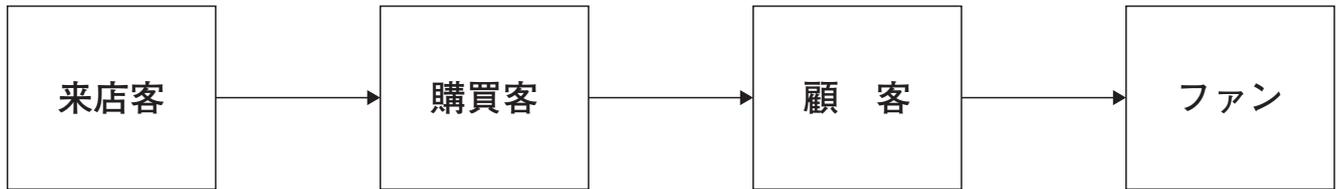
ファン作りの方法

顧客の中でもファンは、店を支える重要な一員である。来店客から購買客、購買客を固定化して、顧客との関係を形成する。さらに顧客と長期的な関係を築くことで、ファンを育てることが大切である（図-2）。店主のファンだからといって、その家族や従業員のファンになるとは限らず、家族や従業員が努力してそれぞれのファンを獲得しなければならない。どのようにすれば、ファンとなる顧客を獲得できるのだろうか。

（1）専門知識と技術を磨く

地域密着型小売店にとって、顧客を獲得するには、適切なライフスタイル提案をすることが重要である。そのためには、専門知識と技術を習得することが何

図-2 顧客からファンへ



出所：坂田（2011）、p. 41

より基本である。

日本のメガネ人口は5,000万人とも言われ、人口の約40%を占めている（キクチ眼鏡専門学校「オプトメトリーとは？」ホームページ）。セイコーオプティカルプロダクツ(株)では、メガネの日（10月1日）にちなみ、メガネに関するアンケート調査を実施している。2011年度の調査では、1,256人から回答を得ていた。メガネ店を選ぶ際には、「①価格、②品揃え、③接客、お店の雰囲気、④信頼感、技術力」を重視する人が多い。50代以降は男女共に、「信頼感、技術力」を選ぶ人が多く、確かな技術があって信頼できる店でメガネを購入したいと考えている。メガネに関する情報の取得方法は、「①メガネ店の店員、②インターネットサイト、③メガネ店に置いてある資料など」であった。また、メガネを選ぶ際の重要な要素として、全体では「掛け心地」が最も多く、続いて、「見やすさ」「自分に似合うこと」という回答であった（セイコーオプティカルプロダクツ(株)「快適視生活応援団 メガネの日アンケート結果発表！（2011年度）」ホームページ）。

顧客一人ひとりに合わせたメガネを提供することが、メガネ業界の発展にとって最大の課題である（赤木編、1996、p. 174）。このメガネ店では、顧客一人ひとりに合わせたメガネ創りをしようと、努力している。メガネが視生活を守る大切な道具となるには、適切な視力測定、使用目的やライフスタイルに合ったレンズ選定、フレーム選び、フィッティング調整、レンズレイアウトなど、専門的で複雑な技術が必要となる。メガネ販売に携わる人の知識や技

術を審査認定したのが、「認定眼鏡士制度」である。公益社団法人日本眼鏡技術者協会は、2001年4月より「認定眼鏡士」の登録を開始した。どんなに視力測定をしっかりとしても、使用目的に合わないレンズでは見づらく、目とレンズの距離や角度が違うと、見え方に影響が出る。確かな知識と技術で満足できるメガネを提供するのが認定眼鏡士である（公益社団法人日本眼鏡技術者協会「認定眼鏡士とは」ホームページ）。

認定眼鏡士になるには、眼鏡専門学校卒業時に認定試験を受験することが必要である。合格すれば、SS級またはSSS級（修業年数による）の取得申請ができる。または、同協会が実施する認定眼鏡士試験を受験することが必要である。所定の眼鏡実務経験年数と自習独学が必要で、学科試験（医学・光学・視機能学・作成調製学・経営法律）と実技試験（眼鏡加工、フィッティング、視機能測定）に合格すると、SS級の登録申請ができる。認定登録の有効期間は4月1日から3年間で、その3年間に3回以上の生涯教育を受講しなければ、更新できなくなる（公益社団法人日本眼鏡技術者協会「認定眼鏡士になるには」ホームページ）。2012年3月に聞いたところ、店主が調査時点で取得していた「認定眼鏡士AAA級」は、2007年4月以降は「SS級」と呼ばれている。

店主は「メガネを創るのが好きやねん」と話していた。メガネ店は、半医半商と言われるように、医学的な知識も必要である。店主は、2年間高等看護学校の眼科部門の聴講生として眼に関する医学的な知識を学んだことがある。メガネを創る前に、網膜

はくり
剥離など眼の病気がないかどうかを知るためである。店主によると、技術屋ではなく、商売人を目指すのは間違いで、「40年やっても0.1mm 合わすのに苦労すのに。(メガネを創る技術は)そんな簡単なもんやない」と力説する。ある従業員によると、店主には「たくさんメガネを売らなくていいから、いいメガネを創りなさい」と言われているそうである。

店主はメガネ創りの技術に自信があり、顧客から高く評価されていた。測定に高度の技術と時間を要する「プリズム調整」(潜在性斜視の視力補正のこと)を得意とする。顧客からも、「ここまで(入念にプリズムの測定を)してもらったことないですわ」と言われている程で、「きっちり測って調整しないと気が済まない」店主である。物を見るのは最終的には脳で見えているということを来店客に説明し、測定に当たっている。そのため、顧客は「他の店では満足せえへん」ようで、店主の次男によると、「社長が創ったんじゃないと、メガネじゃない」と言うファンもいるそうだ。店主に対する顧客の評価は、専門知識と技術に裏付けられたものである。

(2) 顧客情報のデータベースの構築

「メガネではなく、自分を売ろう、思うてる」店主は、メガネ業界に関する情報にも関心が高く、常に情報収集している。あらゆる年代の来店客と、初めての来店であっても、住んでいる場所や名前だけで話を弾ませる。話の聞き役に徹するタイプで、そうした対応に、徐々に心を開くようになるのか、来店客が多く話し始める様子が見受けられた。

顧客のライフスタイルに合うメガネを創るため、メガネ一式を購入するまでに、視力測定から枠(フレーム)選び、レンズ選び、アイポイントを取る(とくに遠近両用の場合)という一連の作業に2時間程要する。そのため、お茶好きな店主の習慣が影響して、お茶を入れて出している。正しい視力測定のために、測定距離を5メートル取っている。

顧客のカルテは一人ずつ作成して、それを家族ごとにファイリングしているが、2003年1月26日時点で、約2万件のデータがある。カルテには、連絡先、職業、趣味、家族構成だけでなく、眼に関する病歴等、視生活に関連する事柄を細かく記述している。どういったシーンでメガネを使用するかを把握して、仕事の業績や家柄、使用状況に合わせたメガネを提供するためである。

顧客のカルテがあるのは、メガネ店だけであるが、調査した他の店では、店主の頭の中に顧客情報が蓄積されていて、さまざまなもてなしのパターンがデータベース化されているように見えた。この店でも、独自の顧客データベースが構築されているようだった。一つは、伊丹市の『ゼンリン住宅地図』に顧客の自宅をマーカーで印を付けていることである。もう一つは、『全日本道路地図』に顧客との会話で出てきた地名、山や滝の名前などにマーカーで印を付けていることである。地図好きな店主の個性が表れており、それで顧客と会話を弾ませることもある。

(3) 店主の思いを伝える接客と

ライフスタイル提案

レンズを選び終わると、次はフレーム選びである。その人の年齢や顔立ち、肌の色など、その人に似合うかどうかということも考慮している。フレームは、店主自らいくつか選択し、その上で顧客に選んでもらう。肌の色や顔の形を見ながら、店主が瞬時に、その人に似合うフレームを探し出すように見えた。店主によると、「長年やってるから、大体その人に似合うフレームの形や色が分かる」とのことだった。店主が選んだフレームの中からあっさり決まってしまうことがあった。似合うフレームに納得してもらおうよう説得することもある。また、高齢者には、若く見えるフレーム選びをアドバイスしている。

この店では、出来上がってからも再度フィッティング調整をして確認する。そのときに、顧客とはメガ

ネの取り扱い等の会話をする。

店主は、視力測定だけの来店客であっても、メガネ創りのこだわりについて語り、「メガネ創りに対する心構え」を渡す。その用紙には、メガネ店に必要な「ビジョンケア」のポイントが具体的に書かれてあり、この内容を紹介しておきたい。

- ①お客様の生活環境及びその習慣、年齢に合った適切な視力測定
- ②眼幅、鼻幅、お鼻の高さ、耳までの距離・頭の大きさ・肌の色等に合った枠選び及びレンズの選定のアドバイス
- ③遠近両用の場合、特にアイポイントの設計
- ④アイポイントに合わせた精密な加工調整
- ⑤正しいフィッティング：顔幅、鼻幅、お鼻の高さや耳までの奥行き、左右の相違に合わせた正しいフィッティング

「単眼視力の向上も大切」だが、「矯正視力において左右バランスの取れた両眼同時視・立体視が最終的に重要」である。「メガネは眼に見えない精密な技術が込められての値打ち」があって、「脳や眼を疲れさせない快適な視生活のために、正しいメガネ創りが必要」である。「メガネは、大きな店構えやチラシ広告・テレビのコマーシャルが作ってくれるもの」ではなく、「技術者がお一人、お一人、一眼一眼入念にお創りする医療用具」であることが強調されていた。

低価格のメガネが蔓延する中、本物を愛して下さる顧客に支えられ、メガネを毎日快適に愛用してもらっていると感謝する店主であった。このように、顧客に合わせたメガネ創りというメガネ業界の課題に真摯に取り組む店主が浮かび上がった。

終わりに

地域密着型小売店においては、特徴的な顧客関係

が見られ、それを象徴しているのが顧客から贈られた手作りの品物であった。そして、どの店主も、顧客との長期的な関係を築くのに、以下の3点について努力していた。

- ①専門知識と技術を磨く
- ②顧客情報のデータベースの構築
- ③店主の思いを伝える接客とライフスタイル提案

しかし、「お客さんと話すのが好き」な店主たちは、こうした努力をしながらも、楽しんで商売をしていたのが印象に残った。

付記

本研究は、平成14年度・平成15年度文部科学省科学研究費補助金若手研究(B)(課題番号14730088)の助成をいただいた成果である。本稿は、坂田(2006)の一部を修正・加筆して記述した。なお、メガネ店に関しては、「認定眼鏡士」と「メガネ創りに対する心構え」を除き、調査時点のデータである。フィールドワークでお世話になった方々、とくにメガネ店店主と宮本さんに感謝申し上げたい。

引用文献

- 赤木五郎編(1996)『眼鏡医学 上』メディカル葵出版
- 坂田博美(2006)『商人家族のエスノグラフィー：零細小売商における顧客関係と家族従業』関西学院大学出版会
- 坂田博美(2011)「豆腐店におけるマーケティング活動と顧客関係 第3回いいパートナーシップを築いていますか?」(株)フードジャーナル社『月刊フードジャーナル』2011年10月号、pp.40-43
- キクチ眼鏡専門学校「オプトメトリーとは?」ホームページ <http://www.kikuchi-college.ac.jp/whatopt.html>
- 公益社団法人日本眼鏡技術者協会「認定眼鏡士とは」ホームページ <http://www.megane-joa.or.jp/nintei/index.htm>
- 公益社団法人日本眼鏡技術者協会「認定眼鏡士になるには」ホームページ <http://www.megane-joa.or.jp/syutoku/index.htm>
- セイコーオプティカルプロダクツ(株)「快適視生活応援団メガネの日アンケート結果発表!(2011年度)」ホームページ <http://www.kaiteki-eye.jp/enq/013.php>

日タイで日本車生産を支える キー・サプライヤー



(株)秦野精密

代表取締役
澗脇 忠夫

企業プロフィール

- 代表者 澗脇 忠夫
- 創業 1978年
- 資本金 1億2,000万円
- 従業員数 150人(国内グループ合計)
- 事業内容 金属プレス製品の製造
- 所在地 神奈川県秦野市平沢183-7
- 電話番号 0463(84)1211
- URL <http://www.hatanoseimitsu.co.jp>

わが国の自動車産業を支えてきたのは、中小部品メーカーの高い技術力と安定した供給力である。(株)秦野精密は、国内だけでなく進出先のタイでも、部品供給網の要といえる役割を担っている。同社の部品なしに日本車はつくれないといっても、過言ではない。

サプライチェーンに 不可欠の存在

同社は主に自動車用金属部品の加工を行っている。月に手がける部品は数十万個を超える。ほとんどは、エンジンやトランスミッション、ブレーキペダルなどに組み込まれる「重要保安部品」だ。重要保安部品とは、自動車の性能や安全性の根幹にかかわる部品のことで、特に高い強度と加工精度を求められる。同社はファインブランピング(精密打ち抜き、FB)に圧縮成形技術を加えたファイン

フォーミング(精密成形加工、FF)技術でこうしたニーズに答えている。

FBとは、鋼やアルミニウムなどの金属素材を金型で精密に打ち抜くものだ。板状の素材に均等な圧力をかけることで、部品のひび割れやゆがみを防ぐとともに、凹凸のない滑らかな加工面にする。

さらに、圧縮成形の要素を加えたのがFFの技術である。単に部品を打ち抜くだけでなく、打ち抜く際の圧力等を調整することで、素材を精密に曲げたり絞ったりすることもできる。

これらは一つのラインで行うことができ、マイクロメートル単位の高い精度で一気に仕上げられるという。そのため一般的な金属プレス加工と違い、切削や研磨といった後工程が不要となり、時間とコストを抑えられるのだ。

ただFFではどうしても金型の設

計が複雑になる。安定供給のためにはラインのメンテナンスも欠かせない。同社では創業以来、部品の形状や生産量、加工する素材の特性を見極めたうえ、金型の設計・製造段階から一貫して受注する体制を築いてきた。自ら技術者である社長の澗脇さんを中心とした同社の職人魂には、納入先から厚い信頼が寄せられており、2006年には中小企業庁の「元気なモノ作り中小企業300社」に選ばれた。

同社が加工する部品は納入先の大手部品メーカー等を通じて、国内完成車メーカーのほとんどに供給されている。自動車部品のサプライチェーンは、完成車メーカーを頂点とするピラミッド型といわれるが、部品によっては、むしろ逆のケースもある。同社のようなキー・サプライヤーがいなければ、完成車メーカーは車をつくれぬ。このことは、東日本大震災でいく

つかの部品メーカーが被災したために、自動車生産全体が大きく落ち込んだことをみても、よくわかる。

存在感はタイでも

サプライヤーとしての存在感が高まるほど、供給責任は増す。迅速な部品供給を可能とするため、同社は神奈川県秦野市をはじめ、愛知県豊橋市、鹿児島県薩摩郡の国内3カ所に拠点を構える。また2005年には、海外展開を進める完成車メーカーのニーズに応えられるよう、タイに現地法人を構えた。

バンコクから北へ120キロメートルほどのサラブリ県に工場を借りて操業を開始、しばらくは単純な部品の加工がメインだったが、ほどなく国内と同様に自動車の重要保安部品など複雑かつ高精度な加工も手がけるようになった。同社の部品は、タイはもとより取引先を通じてインドやベトナムなど近隣諸国にも輸出されている。

受注の増加に伴い、2009年には同じサラブリ県内に自社工場を建設した。5台のラインに加え、三次元画像を使った最新の形状測定器など、国内と比較しても遜色ない設備を揃えた。日本から持ち込んでいた金型も、最近では現地で製造できるという。敷地も8,100坪と広大で、増産要請にも迅速に対応できる体制を整えている。

洪水を免れ、高まる貢献

だが、そんなタイでのプレゼンスも一朝一夕に築けたわけではない。その陰には、地道な工夫や努力の積み重ねがある。

まず苦心したのは、洪水被害を避けるための立地選びである。タイでは例年、雨季の後半、9月から10月にかけて洪水が多発する。洪水に巻き込まれて操業を停止することになれば、サプライヤーとしての信頼を失う。そこで同社は、サラブリ県のなかでも高い位置に当たる海拔7メートルの場所を探し、さらに2.5メートルの盛土を施すなど万全を期した。

現地で働く従業員への配慮も欠かさなかった。現地法人の社長には湖脇さんの弟、工場長にも日本人従業員を充てたものの、それ以外の従業員は現地で採用した。操業開始からしばらくはラインの稼働率を無理に上げようとせず、従業員一人ひとりに対し、通訳を介して基礎からみっちり指導した。臨時従業員や派遣社員であっても、高い技術を身に付ければ正社員に登用するようにした。当初14人だった現地従業員は現在70人を超え、その半数が正社員になっている。従業員を大切にする姿勢を示すことで、彼らのモチベーションも大いに上がっているという。

こうした取り組みには、時間と



同社のタイ工場

手間、そしてコストがかかる。工場の採算がとれるようになったのは、初めてタイに進出してから5年後のことである。目先の利益にとらわれず、長期的な視点で部品サプライヤーとしての責任を果たす努力を続けてきたことが、今の同社の存在感につながっている。

そして、2011年10月に発生した大規模洪水では近隣の部品メーカーが次々に被災し操業を停止するなか、万全の対策をとっていた同社は被害を免れた。従業員もすぐに集まり、他社に先駆けて部品の供給を再開するなど、サプライチェーンの復旧に大きく貢献している。

湖脇さんのもとには中国やインドなど、ほかの国へも進出の依頼が相次ぐ。東日本大震災やタイ洪水災害を機に、自動車産業のサプライチェーンは世界規模で見直しが進む。ただ、国内外を問わず、供給網の根幹を成すのが同社のように優秀な中小部品メーカーであることに今後も変わりはない。

(藤田 一郎)

独創的な発想で 古着を擬木に再生



門倉貿易(株)

代表取締役
門倉 建造

企業プロフィール

- 代表者 門倉 建造
- 創業 1946年
- 資本金 1,700万円
- 従業員数 45人
- 事業内容 古着の販売、工業用雑巾および擬木の製造
- 所在地 兵庫県神戸市中央区海岸通5 商船三井ビル503
- 電話番号 078 (331) 8734
- URL <http://www.kadoco.co.jp>

建築資材や家具、公園のエクステリアなどは、一般的には木からつくられる。しかし、他の素材を用いて木を模した「擬木」が使われている場合もある。擬木は、森林の保護に貢献するとして、近年注目度が高まっている。

擬木の材料によく用いられるのは、廃プラスチックやコンクリートであるが、兵庫県神戸市の門倉貿易(株)は、古着から擬木をつくる技術を確立した。

古着を再生する会社として出発

同社は、現在の代表である門倉建造さんの父によって、1946年に設立された。手がけたのは、古着の再生に関する二つの事業だ。

一つは古着の輸出である。まず、洋服問屋や廃品回収を行っている自治体から古着を大量に買い取る。まだ着られるかを選別し、服とし

て再利用できるものを東南アジアや中近東などに輸出した。

もう一つは、古着を材料とする工業用雑巾の製造である。古着は、繊維がほぐれており水や油を吸収しやすいことから、工場の床や機械の汚れを拭き取る雑巾の材料に適している。同社は、服として再利用できないものの一部を自社工場に運び、生地を裁断して雑巾をつくり、国内の工場に販売したり輸出したりした。日本が高成長を続けるなかで家電製品や自動車などの工場が増えたことを追い風に、雑巾の注文は常に多かった。

ところが、90年代に入ると、環境が変わり始めた。台湾や韓国にも、古着を現地で調達して低価格で販売する企業が出てきたのだ。ライバルの出現によりパイの奪い合いが生じ、古着の輸出量は減り始めた。加えて、プラザ合意を契機とする円高の進行によって、国

内にあった工場が海外に移転する動きが出てきたため、雑巾の販売量も減少に転じた。

廃棄していた資源に着目

厳しい状況のなか、78年から同社で経験を積んでいた建造さんは、97年に2代目として会社を継いだ。打開策を模索するうえで着目したのは、雑巾の材料にもならず有料で廃棄していた古着である。事業に活かすことができれば、売上の増加はもちろん、古着の廃棄費用の削減にもつながるからだ。

廃棄物の古着に目を着けた理由はもう一つある。日本でリサイクルへの関心が高まっていたことだ。2000年4月にはリサイクルを推進する枠組みを定めた循環型社会形成推進基本法が制定され、さまざまな資源の再生方法を検討する会がいくつも立ち上げられた。こう

した時代の流れのなかに、チャンスが潜んでいると踏んだのだ。

建造さんは、まずアイデアをみつけるため、繊維リサイクル研究会に入った。繊維の新たな再生方法を生み出すことを目的とする会で、繊維に携わる企業の経営者や大学教授で構成されている。

そこで知り合ったメンバーとの会話が、アイデアの源となった。2001年、京都工芸繊維大学大学院の木村照夫教授と話すなかで擬木について知り、「服も木も繊維でできているから、古着を材料にして擬木をつくれるのではないかとアドバイスされたのだ。

擬木は、まだ市場規模が小さいものの、木材の代替品として利用すれば森林の保護につながるため、これから急速に普及することが期待されていた。主に廃プラスチックやコンクリートからつくられるが、プラスチック製の多くは強度が木よりも低い、コンクリート製は重くて運搬が大変であるという弱点を抱えていた。このことを知った建造さんは、古着を材料にすればそれぞれの弱点を克服できるのではないかと考え、古着を使った独創的な擬木の開発に挑戦することにした。

試行錯誤を経て 擬木をつくる技術を確立

開発に当たり、真っ先に考えなければならなかったのは、製法で

ある。プラスチックやコンクリートなどのように、液状にして型に流し込んで固めるといった作り方は、古着には適用できないからだ。建造さんは、木村教授に紹介してもらった京都市染織試験場（現・京都市産業技術研究所）の設備を利用して、思いつく製法をいろいろと試した。

試行錯誤の末に編み出した製法は、こうである。まず、綿などの天然繊維でできた古着と、ポリエステルなどの化学繊維から成る古着を細かく裁断して混ぜ合わせ、熱を加える。すると、化学繊維が溶けて天然繊維の隙間に入り込む。そして、上からプレス機で圧縮すれば、板状の擬木ができる。

だが、後発である以上、既に市場に出ている擬木よりも優れたものをつくらなければ市場に割り込めない。そう思った建造さんは、混ぜる繊維の種類や配合割合、熱する温度や時間、圧縮する強さなどを変えて試作品をいくつも作り、完成度を高めていった。

例えば、当初、綿などと混ぜる化学繊維に230℃で溶けるポリエステルを用いた。だが、そこまで温度を上げると綿が炭化し、強度が落ちてしまう。そこで、170℃で溶ける別の化学繊維を代わりに混ぜた。こうして2006年に、古着からつくる丈夫で軽い擬木「リフモ」が完成した。

営業に回る際には、たんにリフ



リフモを使った陳列棚

モの特徴を伝えるだけでなく、リフモを使うことによる具体的なメリットまで踏み込んで説明するようにした。例えば、服の小売店にリフモを使った陳列棚を売り込むときには、「軽いので店内のレイアウトを変更しやすい」「古着でできた棚を設置すれば、店員が来店客にアプローチする際の話のネタが一つ増える」などとアピールしたのである。

果たして、リフモは、女性服ブランド「ローリーズファーム」を全国に展開する(株)ポイントの直営店の陳列棚に採用された。最近では、高速道路の標識、スーパーのベンチ、牛舎の壁材にも使われるなど、用途は広がっている。

建造さんは、社内に眠っていた資源を、外部とのネットワークを通じて得たアイデアによって、価値ある製品へと昇華させた。古着と擬木という、関連のなさそうな二つを結びつけた取り組みには、小企業にとって参考となる点が凝縮されている。

(立澤 隆)

脳に効く習慣 第2回

ウォーキングが 脳を元気にさせる



医学博士
米山 公啓

最近の研究では、適度な運動が脳を刺激することがわかってきました。といっても、短距離を全力で走るような無酸素運動では、ダメなのです。あくまでもゆったりしたウォーキングの有酸素運動であることが重要です。

なぜ歩くと脳にいいのでしょうか。これには、いろいろな可能性が考えられます。

例えば、マウスの動物実験で、動けなくしたマウスと、クルクル回れるように運動ができる環境においたマウスを比較すると、後者のマウスのほうが記憶力がアップしていたのです。運動によって脳へ行く血流が増えることで、神経細胞に十分に血液が供給されます。すると神経細胞に必要な酸素と、唯一のエネルギー源であるブドウ糖が十分に補給され、結果として脳神経細胞の活動が活発になります。

またウォーキングによって、さまざまな脳内物質も増えてきます。脳内物質というのは、神経細胞どうしの情報の伝達に使われている物質のことで、セロトニンなどがあります。セロトニンには、心のバランスを整える作用があり、

ウォーキングによってセロトニンが増えると、気分が落ち着いてきます。逆に、セロトニンが減ってしまうと、うつ病の原因になりますので、常にセロトニン量を保っていく必要があります。

加えて、ウォーキングを続けていると、気分がすっきりして幸福感を感じることがあります。これは脳内のドーパミンが増えたことを意味しています。そうすると、意欲も湧いてきますから、さらにウォーキングを続けたいという気持ちになるのです。脳内のノルアドレナリンという神経を興奮させる神経伝達物質も増えてくるので、高揚感も得ることができます。

つまりウォーキングによって、記憶力がよくなり、精神的に落ち着き、そして仕事への意欲なども改善してくるのです。仕事に集中できないときや、気分が落ち込んでいるときなどは思い切って外に出てウォーキングしてみるといいでしょう。

歩き終わったあと、意外に気分がすっきりしていることに気がつくはずですが、もちろん、ウォーキングを継続していけば、ダイ

エットにもつながるので、生活習慣病の予防のためにもプラスになります。

しかし、日々のウォーキングを継続することはなかなか難しいのではないのでしょうか。意欲を持続させるためには、ウォーキングに「+α」が必要です。楽しいことにつながっていく、例えば、ウォーキングを終えたらおいしいコーヒーを飲むとか、自分の好きな音楽を聴きながらウォーキングするといったものです。

ほかにも、ウォーキングする場所をときどき変えていくことで、視覚的な刺激を新鮮なものにできます。ウォーキングするだけでなく、「+α」を考えて、ぜひウォーキングを継続してください。

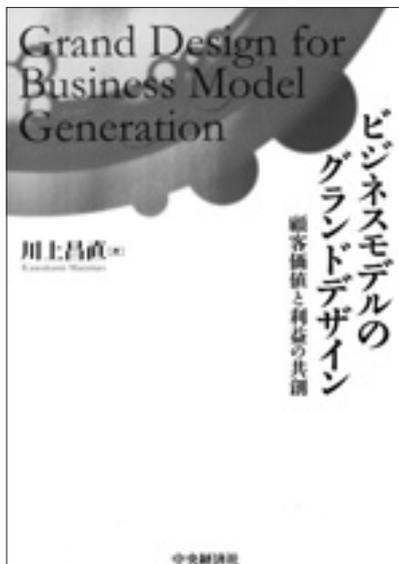
■ よねやま きみひろ

作家、医師。聖マリアンナ医科大学第二内科助教授を経て、現在、東京都あきる野市にある米山医院で診療を行う。その傍ら執筆活動を精力的にこなし、これまでに260冊以上を上梓。主な著書に『できる人の脳が冴える30の習慣』（中経出版、2011年）がある。講演会やラジオ出演のほか、「クローズアップ現代」「世界一受けたい授業」など多くのテレビ番組に出演している。

川上 昌直 著

ビジネスモデルのグランドデザイン

—顧客価値と利益の共創—



中央経済社 定価 (本体2,600円+税)

い分析ではなく、新事業の構想に求められる視点が論理立てて解説されており、類書以上に実践性、普遍性が高い一冊といえる。

例えば、ビジネスモデル構築時に必要な視点の一つに、「顧客に納得したうえで支払いをしてもらう」という発想がある。商品・サービスの情報があふれる近年は、買い物に失敗したくないという消費者の意識が強くなっているためだ。

一例として著者が参画した秋田県のたざわ湖スキー場の改革を紹介しよう。来場者数の減少に悩まされていた同スキー場では、顧客へのアンケート結果をもとに設備などのハード面以上に、食事・サービスといったソフト面の充実に目を向けることとした。

まず、食事を楽しんでもらえるようにメニューを見直し、料理の質を向上させた。ここまでならよくある話だろう。そのうえで著者たちは「納得して支払ってもらう」ために、顧客が美味しくないと判断したときは、代金を返金すると

いう仕組みをつくり、話題性とともな納得感を提供した。

スキー場のサービスにも新たな仕組みを考案した。悪天候や疲労で早く帰りたと思った場合を想定し、リフト券のキャリーオーバー制を導入したのである。余った時間分は再利用できるため、多くの人は再びこのスキー場を訪れようと思う。顧客に継続的な利用を促し、来場者数の減少に歯止めをかけた。

スキー場としては初めての試みである二つの取り組みは、消費者の「損をしたくない」という気持ちを汲むことで、自然と生まれてきたアイデアだという。

何かを始めたたり変えたりすることは難しいと考えがちだ。しかし発想のコツをつかめれば、効果的なビジネスモデルが意外と簡単に思い浮かぶかもしれない。既存事業に悩みを抱える経営者だけでなく、新しく事業を始める方にも、ぜひ一読をおすすめしたい。

(葛貫 怜)

「この商品はこのお店が一番安い」「このお店は口コミ数が多く評判も良い」。いまやモノやサービスに加え、インターネットが普及して情報もあふれるようになった。売り手より買い手が優位ともいわれる時代、既存のビジネスの仕組みでは、いずれ通用しなくなるかもしれない。

本書は、経営学者である著者がビジネスモデルをデザインする際の思考法をまとめたもので、学術的な研究成果に、著者自ら参加した事業改革の具体例が豊富に織りまぜられている。成功事例の後追

第2回

サービス業のなかでも分野により異なる小企業の景況感

低迷が続くサービス業

当研究所では、四半期ごとに景況に関するアンケート調査を実施し、その結果を「全国中小企業動向調査結果」として公表している。そのなかで、企業の景況感を表す指数として業況判断 DI がある。自社の業況について経営者に尋ね、「良い」と答えた企業割合から「悪い」と答えた企業割合を引いて算出する。

今回は、主に従業者数20人未満を対象とした小企業における、サービス業の業況判断 DI について注目する。なお、長期的な傾向をとらえやすくするために、DI は後方4期移動平均を採用した。

図-1で、製造業と比較しながら過去からの動きをみると、90年代半ばまでは、サービス業が製造業をおおむね上回っていたが、90年代後半以降はこうした関係が逆転している。

製造業では、90年からの金融引き締め、さらには大幅な株価や地価の下落などの影響を受けて、業況が急速に悪化していった。円高の進展といった要因も大きく、90年には1ドル150円台だったものが、95年には一時1ドル85円を切る水準にまで達した。その後、円安方向に転じると、輸出環境の改善などから製造業のDIは上昇した。2000年以降も、水準は低いが、ITバブルといわれる世界的な景気浮揚やその崩壊、あるいはリーマン・ショックによる落ち込みなど、常に景気に敏感な動きを示している。

一方、サービス業は90年代後半以降、景気の山谷でも大きな変動はなく、水準についても低い状態が続いている。だが、一口にサービス業といっても、さまざまな業種が含まれている。ここでは大きく「個

人向け」と「事業所向け」に区分して、もう少し詳しくみていきたい。

事業所向けで持ち直しの動き

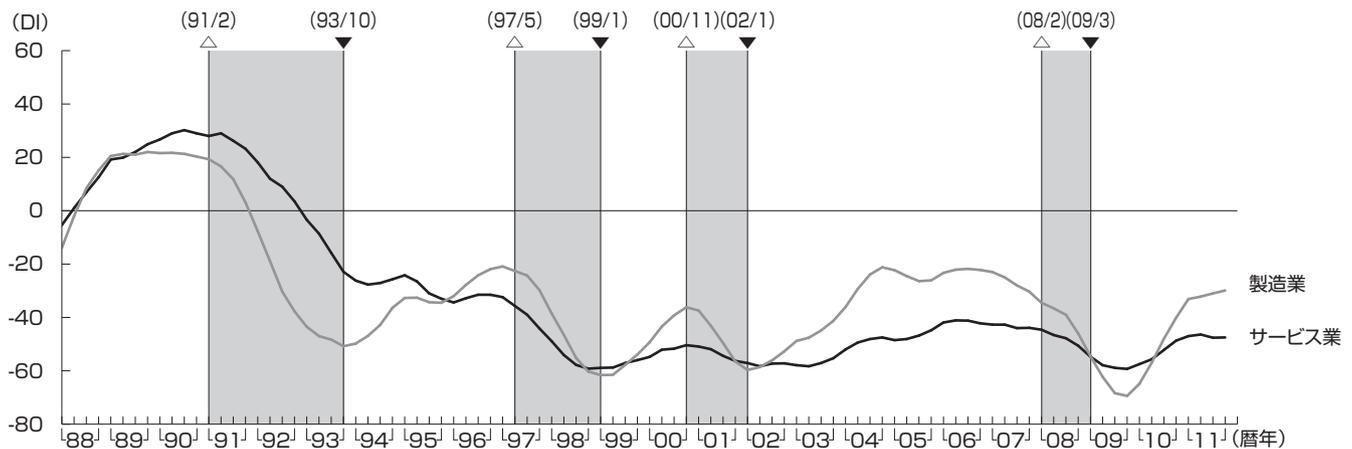
サービス業について、「個人向け」と「事業所向け」に区分したDIを図-2に示した。各々の業種の内訳については、グラフの(注)を参照してもらいたい。

サービス業が製造業を上回っていた90年代半ばまでは個人向け、事業所向けのいずれも高めの水準で推移していた。特に90年代前半においては、DIの低下局面ながら、個人向けが事業所向けを上回る水準となっている。これは、バブル経済の崩壊で、製造業などと同様に事業所向けも大きな負の影響を受けたが、個人の賃金は引き続き増加する傾向であったことなどから、それほど急速にはDIが低下しなかったものと考えられる。

だが97年から99年にかけて金融機関の破綻が相次ぎ、その後も賃金が減少に転じたり、預金金利などが低下したりすると、家計は将来の雇用や所得に対して不安を高めることになった。実際、総務省が公表している「家計調査報告」によると、2人以上の世帯における年平均1カ月間の消費支出は、90年代後半から減少基調で推移しており、消費マインドの低下がうかがえる。98年以降、個人向けのDIがマイナス50からマイナス60の間の低い水準で推移しているのは、こうした背景が一つにあると考えられる。

一方、事業所向けについても個人向け同様、長期で見ると水準を下げてきているが、景気循環にあわせて持ち直す局面もみられる。もともと事業所向けには、企業活動の好不調がストレートに影響してくる業種

図-1 小企業の業況判断 DI の推移 (製造業、サービス業)



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

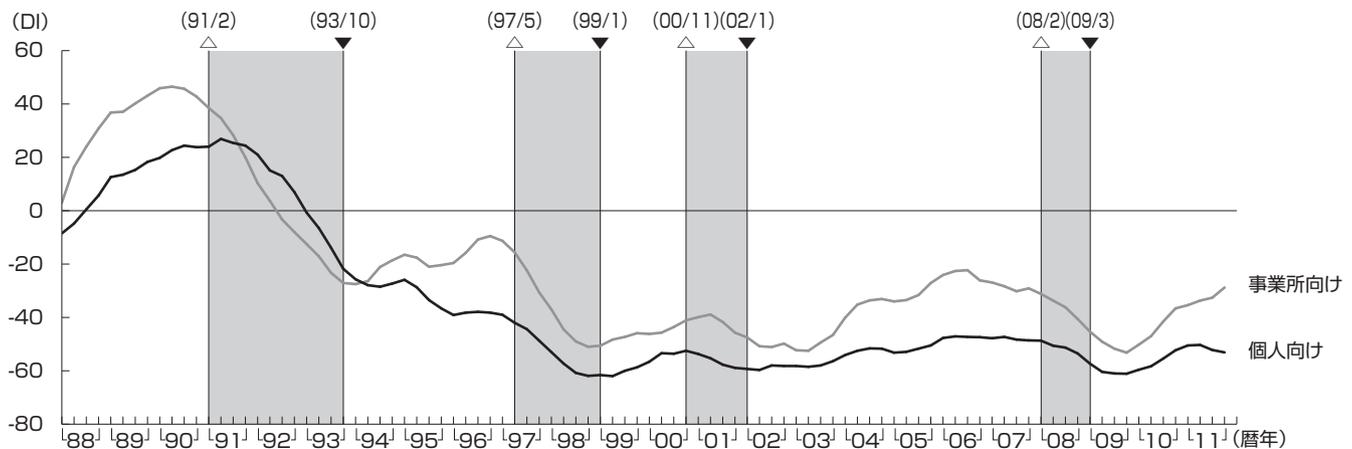
(注) 1 業況判断 DI は「良い」企業割合－「悪い」企業割合。

2 調査対象は従業員数20人未満の企業。

3 ▲は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を表す。

4 後方4期移動平均。

図-2 サービス業の業況判断 DI の推移 (個人向け、事業所向け別)



(注) 1 図-1の(注)1～4に同じ。

2 個人向け…洗濯業、理容業、美容業、写真業、個人教授所、自動車整備業、その他の生活関連サービス業

事業所向け…物品賃貸業、機械修理業、広告代理業、建物サービス業、建築設計業、デザイン業、その他の事業サービス

が多い。そのため、景気に敏感な製造業の動きに連動するという特徴がみられる。図-1の製造業のグラフと比較してもほぼ似た動きをしていることがわかる。実際に両者の相関係数は0.93と高い。

今般の回復局面においては、2009年10-12月期以降、事業所向けのDIは一貫して上昇傾向で推移している。最近では震災からの復旧・復興需要により、建築設計業や、建設機械のリースなどが含まれる物品賃貸業などでの改善が大きく寄与している。

以上より、サービス業のDIが低調な動きを示しているのは、サービス業の調査対象企業の8割弱（総務省「経済センサス」でみた事業所数の構成比とほぼ同じ）を占める個人向けの低迷に起因するものであり、事業所向けは引き続き景気の変動により、業況も上下に振れていることがわかった。

このように、大分類業種ではとらえにくい動きも、特徴的な分野に切り分けてみていけば、より有益な分析ができるようになる。(葛貫 怜)

シルキータンブラー

大阪錫器(株) 大阪府大阪市東住吉区田辺 6-6-15
TEL 06 (6628) 6731 <http://osakasuzuki.co.jp>



今月は錫器のビアタンブラーを紹介します。錫は熱伝導率が高く、冷たいビールを注ぐと瞬く間に冷えるので、器から伝わる涼感を楽しめます。表面には金槌で叩いたような槌目模様が施され、その凹凸が注いだ際の摩擦を高めて旨味を閉じ込めるきめ細かい泡をつくります。名入れもできるこの器は、父の日や結婚10周年の錫婚式の贈り物として人気です。

つくるのは江戸時代創業の老舗、大阪錫器(株)です。錫の和酒器や茶器は大阪の伝統工芸品の一つで、最盛期には50社を超えるメーカーが腕を競いました。しかし、多くの企業が戦争により被災し、戦後はライフスタイルの洋風化が進んで需要が減退したことから、今大阪に残るのはわずか5社です。

今井達昌社長が代表に就任した2002年、同社も苦境に立たされていました。「伝統品も時代に合ったものをつくらねばならない」。そう考えて目をつけたのが主にビールを楽しむのに使われるタンブラーです。

実はタンブラーは過去にもつくったことがありましたが、売れ行きはいまひとつでした。柔らかな素材が機械化になじまないうえ、研磨や絵付けといった熟練工による手作業の工程を要するために、価格が高かったからです。もともと神事で重宝されていた錫器は、研磨により生み出される格調高い光沢が好まれてきました。しかし、今井社長は、日常的に使用するタンブラーに、光沢や絵付けはマッチしないのではと考え、そうした装飾性を高めるための工程を思い切って排除することにしたのです。そして、鑄造工程で型を利用して槌目模様を入れることで、生産性を高めるとともに、機能性とスタイリッシュさを兼ね備えたデザインを生み出しました。「錫は研磨するもの」という固定観念を覆したことで、錫器に新たな輝きを与えたのです。

初夏の今晚も、一日の労をねぎらう食卓に、絹のような肌触りのタンブラーが至福のひとつときを届けてくれます。
(石原 裕)

編集後記

数年前から、米国資本の大型会員制スーパーマーケットに行くようになりました。倉庫のような店内にステーキ肉の塊や、液体洗剤の巨大なボトルが山積みになっている光景は壮観で、日本に住んでいることを忘れそうになります。難点は、来店客が多すぎて土日は駐車場に車を停めるのも苦労すること、一商品あたりの量が多すぎることでしょいか。

それにしても、少子高齢化や核家族化が進んでいる日本で、なぜこのような業態のスーパーが消費者に受け入れられているのでしょうか。理由の一つに都会の人々のライフスタイルの変化が挙げられると思います。共働き夫婦が増え、彼らが週末に食材や生活必需品をまとめ買いしているのです。これも女性の社会進出の影響といえるかもしれません。
(野中)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 佐伯印刷(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

6月号予告

調査レポート

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

NPO 法人の存在意義と経営課題

論点多彩

(株)知財経営総研 代表取締役 小林 正樹

製品開発における特許情報の活用法

●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1-9-3
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913