平成24年6月5日発行（毎月5日発行）　通巻第614号（日本公庫 第45号）　ISSN 1883-2059

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2012　No.045

6

調査リポート

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

㈱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

日本政策金融公庫総合研究所 編

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2012 No.045

6

調査リポート……4

NPO 法人の存在意義と経営課題

＊総合研究所 主任研究員　藤井 辰紀

論点多彩 ……34

製品開発における特許情報の活用法

＊㈱知財経営総研 代表取締役　小林 正樹

表紙写真：「花のある日本の風景」
アジサイ（静岡県）

巻頭随想 ……2
三人集まれば文殊の知恵か
＊一橋大学大学院商学研究科 教授　古川 一郎

現代の錬金術師たち ……16
高い技術力で低コスト・高品質を実現
＊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
たこ焼き店の売上予測
＊㈱JPS 代表取締役　平下　治

新時代の創業 ……22
五十崎に芽吹く手漉き和紙の新商品
＊愛媛県喜多郡内子町　㈱五十崎社中

中小企業のための経営戦略基礎講座 ……26
イノベーションの源泉
＊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
子どもと本の出会いを演出
＊山梨県甲府市　㈱柳正堂書店

色々マーケティング ……32
色は型どおりには語れない
＊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
まちづくりまっただ中の塩沢
＊塩沢商工会 経営指導員　森口　学

経営最前線１ ……40
あくなき挑戦でゴボウの漬物を全国へ
＊栃木県小山市　㈱おばねや

経営最前線２ ……42
他業界をヒントにした新たな駐車場サービス
＊兵庫県神戸市　㈱イーエスプランニング

脳に効く習慣 ……44
脳を元気にする食事
＊医学博士　米山 公啓

ブックレビュー ……45
現代中小企業の自律化と競争戦略

データでみる景気情勢 ……46
中小企業の景況は持ち直してきている
小企業の景況は持ち直しの動きが続いている

今月の逸品／編集後記 ……48

巻頭随想

三人集まれば文殊の知恵か

一橋大学大学院商学研究科
教授

古川　一郎

ふるかわ いちろう

1979年東京大学経済学部卒業後、東京銀行を経て、88年東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。東北大学経済学部助教授、大阪大学経済学部助教授、一橋大学商学部助教授を経て、98年カリフォルニア大学バークレー校ハース経営大学院客員研究員。2000年、一橋大学大学院商学研究科教授。専門はマーケティング、経営学。主な著書に、『地域活性化のマーケティング』（有斐閣、2011年）、『モノづくり原論ー君の心を熱くする24の物語』（共著、東洋経済新報社、2012年）がある。

3.11の大震災から1年以上がたった。「想定外の問題」に直面して、従来型の解決策に頼っていたのでは、多様な課題を抱えた地域産業の復興など期待できそうもない。一方で、壊滅的な被害を受けた地域の中に、それまでまったく縁のなかった大都会の多様な人々と集落の住民が協働して新しいビジネス・モデルを構築し、一次産業の復興をこれまでとはまったく違った視点から行おうとしている事例が散見されるようになった。

私たちの生活の基盤である地域が、日本各地で萎(しぼ)んでいっている。それを止めるには、地域外からの需要を取り込む以外にない。さもなくば、経済活動が活発な一部の大都市に、人、物、金といった経営資源が徐々に移動していくからである。地産地消の意義は十分に認めるが、それだけでは算盤(そろばん)が合わないのだ。

今日ではグローバルな規模で地域間競争は激しさを増している。“知識が富を生み出す時代”においては、たとえ細々とではあっても地域が生き抜いていくには、“外需”を獲得する新たな知を考える必要がある。

そのために、すでに日本各地で新しい取り組みが始まっている。B級グルメの祭典・B−1グランプリや徳島県上勝町の葉っぱビジネスなどが地域活性化のマーケティングの好例として多くのビジネスマンからも注目され、日本マーケティング協会が主催している日本マーケティング大賞の地域賞、奨励賞などを受賞している。「食」「観光」を基軸にした六次産業は、これからの地域活性化の一つの柱であることが痛感される。

これらの優れた取り組みを見ていて興味深いのは、はじめから完成された優れたアイデアがあったわけではないということである。むしろ、ちょっとしたきっかけで生まれた小さなアイデアが多様な人々との協働によりずっと洗練された優れた知となり、それがやがて周囲を巻き込む大きな渦となったというイメージであろうか。

経営学者の野中郁次郎氏は、集団的な知識創造には、ゴールの共有、自律性、対話の前提の共有、挑戦する勇気、多様性が重要であると述べているが、「想定外の問題」を解くためには、地域内になかった異質の知を取り込む必要性を強く感じる。これまでにない発想から新しい知を創造するには、知の多様性は外せない条件だからである。しかし、ややもすると閉鎖的な地域社会ではこれが非常に難しい。なぜならば、まだ信頼関係が構築できていない“よそ者”との協働を強いることになるからである。このように考えてくると、実は目に見えない人々の絆(きずな)の質、地域の文化といった集団的な知性・社会関係資本が地域活性化のための知の創造にとって大変重要であることがわかる。

今回の震災の話に戻ると、よくスモールワールド現象などといわれるが、世の中は案外狭いことが実感される。ソーシャル・ネットワークの時代の中では、正しく求めれば、必要なネットワークは自然に形成されるようである。三人集まったときに文殊の知恵にできるかどうかは、地域の知性にかかっている。

NPO法人の存在意義と経営課題

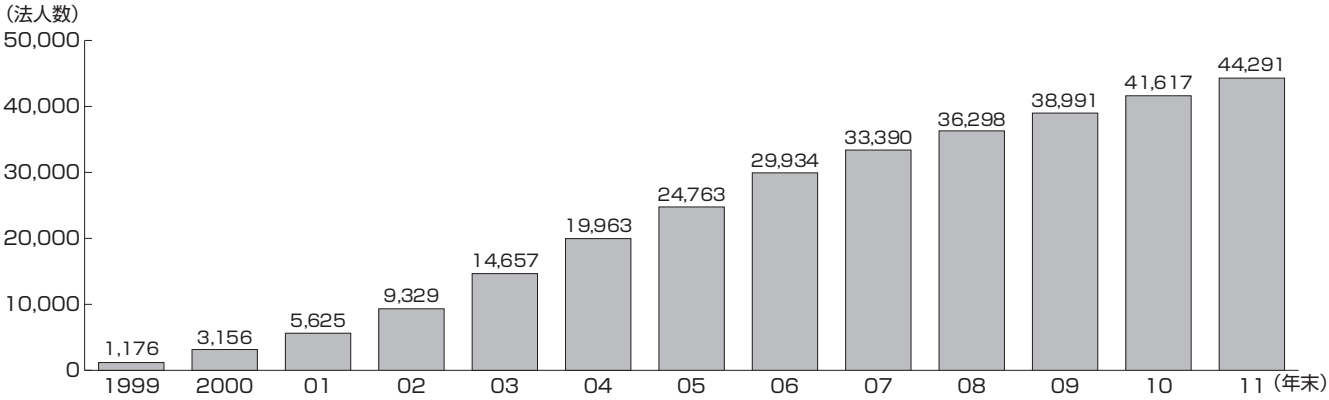
総合研究所 主任研究員　藤井 辰紀

東日本大震災の後、多くの特定非営利活動法人（NPO 法人）が復興支援に動いた。支援団体の連携を図るために設立された東日本大震災支援全国ネットワークには、700を超える NPO 法人や市民団体が参加し、震災から 1 年が経過した今もなお、心のケアや現地とボランティアの橋渡しなどに奔走している。

1998年に特定非営利活動促進法が制定されたきっかけは、阪神・淡路大震災であった。以降、災害支援に限らず、福祉や環境保全など、社会が抱える幾多の課題に挑むべく、累計で 4 万を超える NPO 法人が認証を受けている。

しかしながら、10年あまりの歴史しかない NPO 法人の実態は、いまだ十分に把握されているとは言い難い。そこで、NPO 法人の存在意義や経営課題を明らかにするため、日本政策金融公庫総合研究所では、「NPO 法人の経営状況に関する実態調査」を実施した。

図-1　ＮＰＯ法人数の推移



資料：内閣府ホームページ
（注）各年末における NPO 法人の総数。

「NPO 法人の経営状況に関するアンケート」の実施要領

調 査 時 点：2011年9月
調 査 対 象：特定非営利活動促進法に基づき、所轄庁より認証を受けている NPO 法人1万5,000法人
調 査 方 法：調査票の送付・回収ともに郵送、無記名
有効回答数：3,491件（回収率23.3%）

増加を続ける NPO 法人

調査結果の分析に入る前に、「NPO」の定義を示しておこう。

NPO とは、Non–Profit Organization の略であり、一般に「民間非営利組織」と呼ばれる。藤原（2009）によると、NPO は「ミッション（社会的使命）の達成」を目的に活動している民間の組織のことで、特定非営利活動促進法（NPO 法）によって認証された特定非営利活動法人（NPO 法人）のみを指す最狭義から、法人格をもたない各種ボランティア団体や市民活動団体も含めてとらえる場合、公益法人（社団法人・財団法人）や社会福祉法人、学校法人、医療法人等の「公益団体」をすべて含める場合、さらには労働組合や協同組合等の「共益団体」をも含めてとらえる最広義まで、その言葉が指し示す範囲は幅広い。本稿では、これらのうち、最狭義であるNPO法人に焦点を当てる。

NPO 法人の数の推移は、図－１のとおりである。1998年の NPO 法の施行以来、認証を受けた NPO 法人は増加を続け、2010年には累計４万法人を超えた。株式会社や有限会社など、営利企業が数を減らしているなかで、その動きは注目に値する。

分析には、日本政策金融公庫総合研究所が2011年９月に実施した「NPO 法人の経営状況に関するアンケート」のデータを用いる。NPO 法によって認証された約４万5,000の NPO 法人のうち１万5,000法人に発送したものである（実施要領参照）。

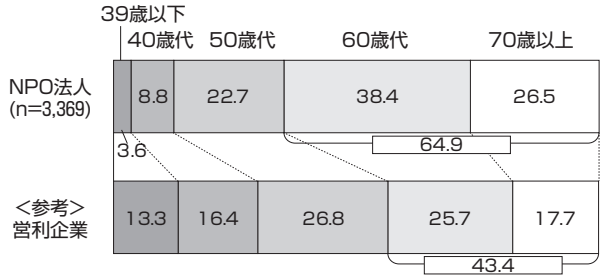
NPO 法人の経営の実態

代表者の属性

それでは調査結果の分析に移ろう。まず、代表者

図-2 代表者の年齢

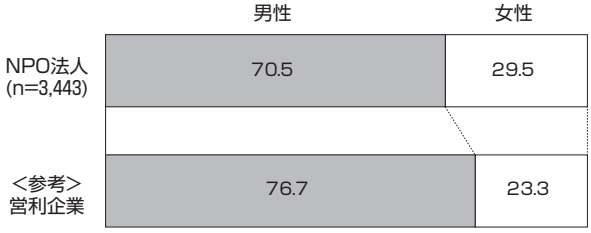
（単位：%）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「NPO 法人の経営状況に関する実態調査」（2011年）、総務省「就業構造基本調査」（2007年）
（注）1 営利企業は、自営業主（内職者を除く）と会社などの役員の合計。
2 NPO 法人における代表者の年齢の平均値は62. 2歳、中央値は63. 0歳である。

図-3 代表者の性別

（単位：%）



資料：図－２に同じ。
（注）図－２（注）１に同じ。

の属性をみていく。本調査では、組織の運営方針を決めるうえで中心となっている人を代表者と定義した。営利企業でいえば経営者に当たる。

年齢をみると、60歳以上が64. 9%を占めており、営利企業の水準（43. 4%）を上回る（図－２）。法人設立時から代表者だった人に対して設立時の年齢を尋ねたところ、60歳以上が41. 0%にも上った。当研究所「2011年度新規開業実態調査」によると、開業者のうち60歳以上が占める割合は6. 6%に過ぎない。これらのデータを考え合わせると、NPO 法人には、定年退職前後に法人を設立したシニア層が多く含まれているといえそうだ。

性別をみると、「男性」が70. 5%、「女性」が29. 5%となった（図－３）。「女性」の割合は、営利企業（23. 3%）よりも高い。

NPO 法人の代表者には、こうした年齢や性別のほかに、もう一つ、半数近く（48. 2%）が他の職業と兼務しているという特徴がある。兼務している職業では、「経営者・個人事業主」が46. 1%と最も多く、「会社や団体の常勤役員」（14. 2%）、「大学・高校等の教員」（10. 1%）などと続く。

活動の概要

次に、活動の概要についてみていこう。NPO 法人の活動分野は NPO 法で限定列挙されており、「災害支援」や「国際協力」など、17の種類がある[注1]（表－１）。すべての NPO 法人が定款に記載することになっており、複数の分野を記載することも可能だ。回答法人の72. 1%が二つ以上の分野を挙げている。

最も多くの法人が挙げた活動分野は「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」（62. 0%）で、「子どもの健全育成を図る活動」（38. 3%）、「まちづくりの推進を図る活動」（36. 5%）などと続く。主たる活動分野でも、最も多いのは「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」（48. 6%）で、全体の約半数を占めた。介護保険の指定事業者などがこの分野に相当する。

NPO 法人の活動を支える人的資源には、職員とボランティアの２種類がある。前者は事務局として活動の運営に当たる中心メンバーであり、後者はイベントなどで必要に応じてサポートするメンバーである。

現在の職員数は、１法人当たり平均11. 9人である（図－４）。その構成をみると、「有給常勤職員」と「有給非常勤職員」を合わせた有給職員が65. 9%、「無給常勤職員」と「無給非常勤職員」を合わせた無給職員が34. 1%だった。一般に NPO＝無報酬というイメージがあるかもしれないが、必ずしもそうではないことがわかる。もっとも、無給の職員も３人に１人に上る。社会貢献や働きがいといった、金銭以外のインセンティブが介在する NPO 法人ならではの人的資源といえる。なお、１法人当たりの職員数を法人設立時と現在で比較すると、平均7. 2人から11. 9人へと増加している。なかでも「有給常勤職員」

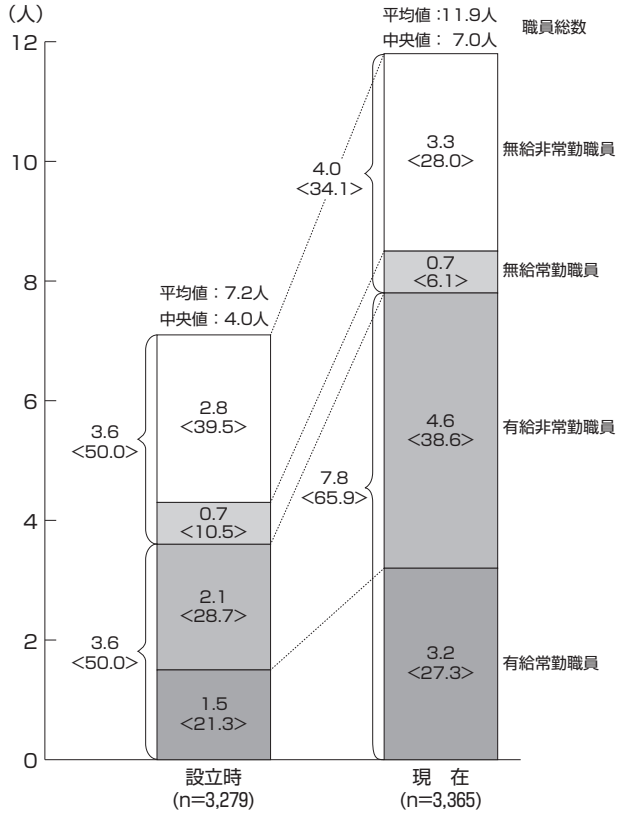
表-1 活動分野

（単位：%）

	活動分野 (n=3,491)	主たる活動分野 (n=3,399)
保健、医療又は福祉の増進を図る活動	62.0	48.6
子どもの健全育成を図る活動	38.3	9.5
学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	25.2	9.1
環境の保全を図る活動	23.2	8.3
まちづくりの推進を図る活動	36.5	7.5
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	16.4	2.7
国際協力の活動	11.6	2.6
社会教育の推進を図る活動	30.7	2.4
経済活動の活性化を図る活動	10.4	1.9
特定非営利活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	17.4	1.8
情報化社会の発展を図る活動	8.2	1.7
人権の擁護又は平和の推進を図る活動	12.1	0.8
男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	7.7	0.8
消費者の保護を図る活動	3.9	0.7
地域安全活動	8.7	0.7
科学技術の振興を図る活動	5.0	0.6
災害救援活動	6.2	0.3
合　計	323.5	100.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「NPO 法人の経営状況に関する実態調査」（2011年）（以下同じ）
（注）活動分野は複数回答。主たる活動分野は、活動分野のなかから主たるものを一つ選んでもらったもの。

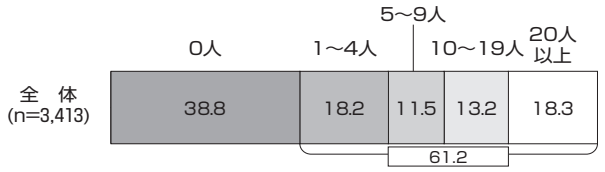
図-4 職員数（1法人当たり）



（注）1 代表者（組織の運営方針を決めるうえで中心となっている人）は含まない。有給常勤職員には常勤役員を含む。
2＜　＞内の数値は、構成比（単位：%）。

図-5 ボランティアの数

（単位：%）



（注）1 通常月における平均的な活動参加者数。イベント来場者や観客を除く。
2 平均値は30.0人、中央値は3.0人である。

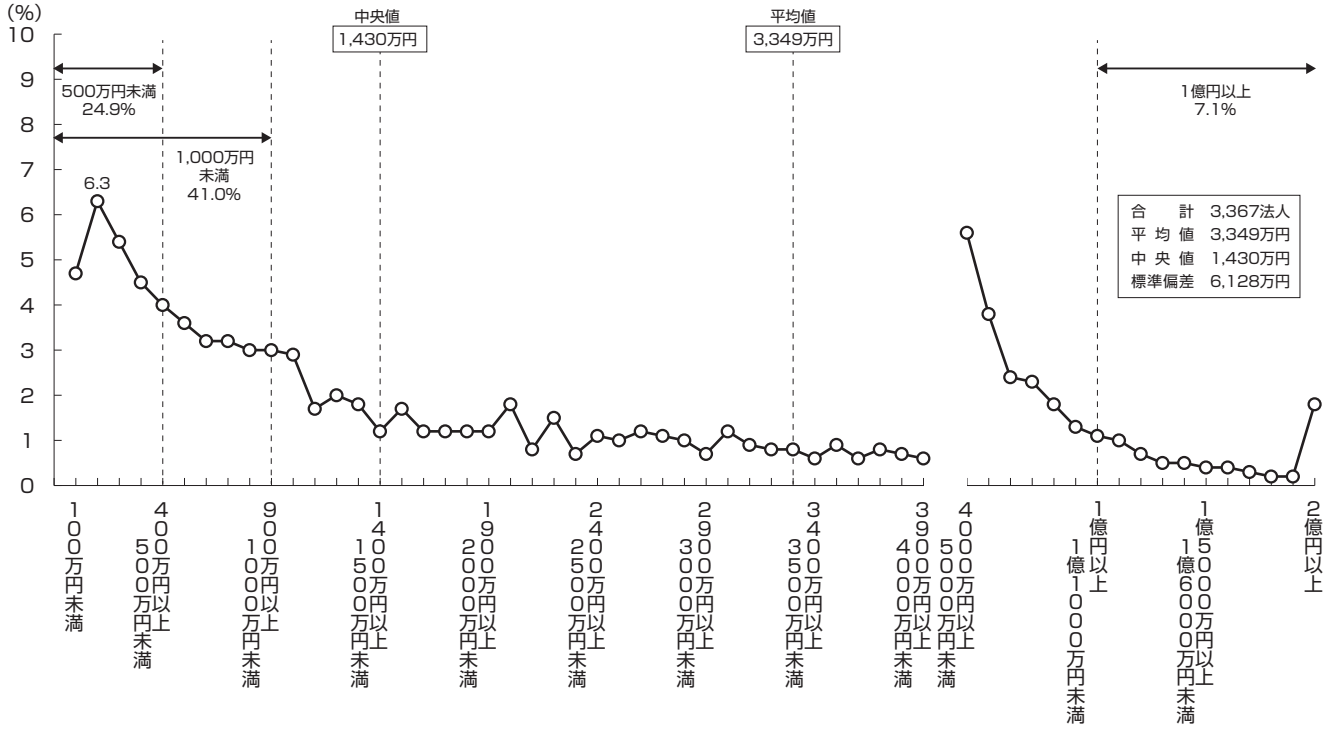
と「有給非常勤職員」を合わせた有給職員は3.6人から7.8人へと倍増している。

通常月におけるボランティアの数をみると、61.2%の法人で1人以上のボランティアが活動しており、「20人以上」が活動している法人も18.3%存在する（図－5）。平均値は30.0人、中央値は3.0人となった。

収支の状況

続いて、収支の状況をみてみよう。企業会計上の「売上高」に相当する収入総額の平均値は、3,349万円となった（図－6）。ただし、中央値は1,430万円、最頻値は「100万円以上200万円未満」（6.3%）であり、500万円未満が24.9%、1,000万円未満が41.0%

図-6 収入総額の分布



(注) 1　2010年度（2010年４月から2011年３月までに決算を迎えた期）について尋ねたもの。
　　2　収入総額には、特定非営利活動以外の事業（「その他の事業」）にかかる収入を含む。
　　3　収入総額4,000万円未満は100万円刻み、4,000万円以上は1,000万円刻みとした。

を占めるなど、左に偏った分布となっている。

一方、１億円以上の収入を上げる法人も7.1%は存在する。これらの法人のうち、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を主たる活動分野とする法人が64.2%を占めている。同分野を主たる活動分野とする法人が全体に占める割合（48.6%、前掲表－１参照）に比べれば、同分野の収入規模が相対的に大きいことがみて取れる。

収入総額の内訳をみると、「自主事業」が1,225万円（収入総額の37.3%）で最も大きく、「行政からの委託事業」の877万円（同26.7%）がこれに続く（図－７）。収入を「自主事業」や「委託事業」など対価性のある事業性収入、「会費」や「寄附金」など対価性のない非事業性収入、受取利息や雑収入など「その他の収入」に分けると、事業性収入が収入総額の89.9%を占めていることがわかる(注2)。

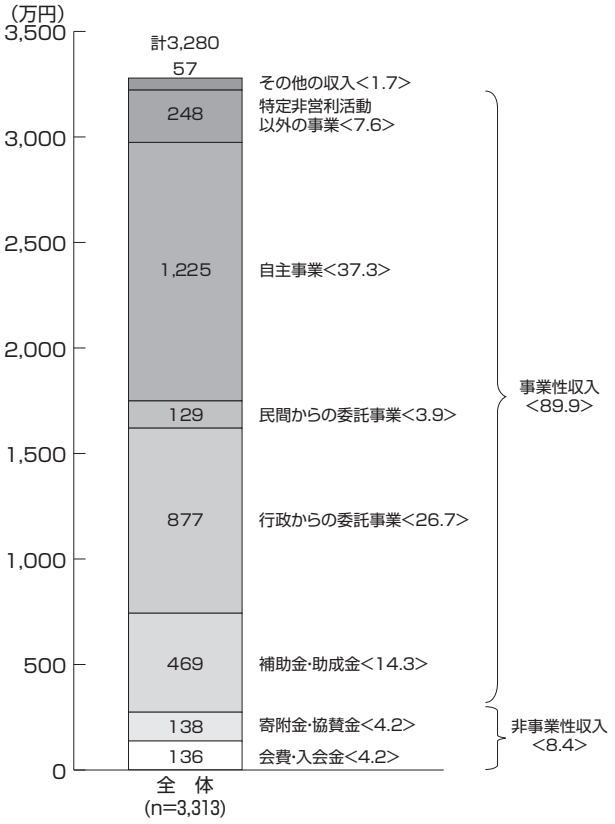
経常収支（企業会計上の「税引前当期利益」に相当）をみると、67.5%が黒字を確保している。営利企業のように資本金を集めることができず、また金融機関からの借入も多くはない状況下では、赤字への転落が資金繰りのショートに直結しかねない。ヒアリングのなかでは、年度単位で予算を組み、その範囲内で支出を行う、いわば「身の丈経営」を意識しているという声も多く聞かれた。

もっとも、アンケートでは黒字の金額は尋ねていない。収入総額の中央値が1,430万円という状況からして、黒字の規模は総じて大きくはないと推測される。

NPO法人の存在意義

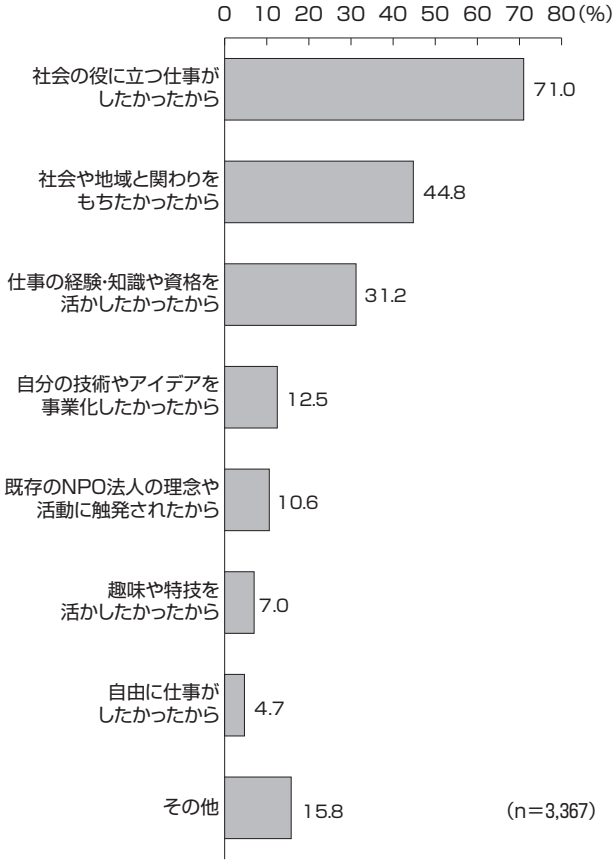
ここまでみてきたデータからは、NPO法人のもつ四つの存在意義を指摘することができる。

図-7　収入総額の内訳（1法人当たり）



（注）1　図－6（注）1に同じ。
　　2　収入総額の内訳に回答のあった法人のみ集計。
　　3　＜　＞内の数値は収入総額に占める構成比（単位：%）。

図-8　活動開始の動機（複数回答）



新たな起業家の苗床

第1は、新たな起業家の苗床である。

前述のとおり、NPO法人の代表者には、営利企業に比べてシニア層や女性が多い。雇用統計でみる限り、高齢者や女性は、若年者や男性に比べて就業率が低い。NPO法人は、それまで労働市場から遠ざかっていた人たちに、起業という選択肢を提供しているといえる。

起業に向けて彼らの背中を押すのは、利益や収入といった市場の論理ではない。活動開始の動機として最も多かったのは「社会の役に立つ仕事がしたかったから」（71.0%）であり、次いで多かったのは「社会や地域と関わりをもちたかったから」（44.8%）であった（図－8）。また、図では示していないが、NPO法人の形態を選んだ理由では、「社会的事業を遂行するうえで一番的確な形態だと思ったから」が69.3%と最も多い。

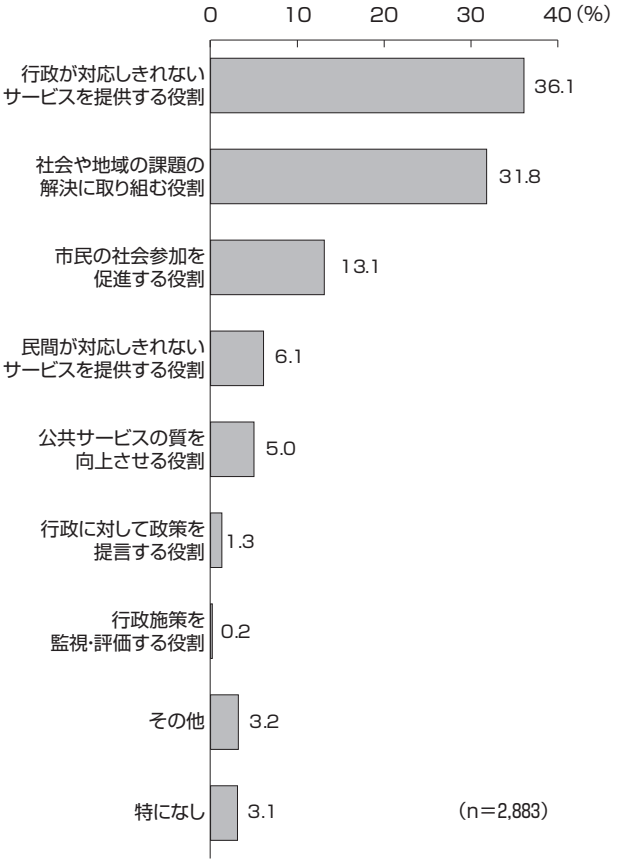
起業の目的によって、適した組織形態は異なるということだ。これは、前掲表－1で示した活動分野からもうかがえる。NPO法人は、営利企業とは異なるタイプの起業家の苗床であると評価できよう。

［事例1］ボランティアに見出した定年後の生きがい

NPO法人京都観光文化を考える会・都草
所在地：京都府京都市
設立年：2007年
職員数：無給職員4人
ボランティア数：140人

同法人は、京都市内で観光ガイドや美化活動、研

図-9 果たしている役割



究発表会などを行っている。主な収入源は、会員から集める会費と、京都府から受託する京都府庁の旧本館の案内事業である。そのほか、京都駅構内に設置された臨時観光案内所の運営にも携わっている。

設立の中心メンバーとなったのは、京都商工会議所が2004年に始めた京都・観光文化検定試験の合格者10人である。理事長を務める坂本孝志さんをはじめ、メンバーの多くはすでに勤務先を定年退職している。歴史や伝統に裏打ちされた京都の観光文化を周囲に発信することで、地域の活性化につなげたいとの思いから、同法人を立ち上げた。

活動は、原則としてボランティアである。「会社を定年退職すると、急に居場所を失ったような感覚に陥ってしまう人は少なくありません。わたしたちは、第二の人生において、皆が地域とのつながりや生きがいを感じることのできる場所をつくっていきたいと考えています」と坂本さんは語る。

最初は10人だった会員は、いまや280人を数えるまでに広がった。そのうち140人ほどが定期的に活動に参加している。

「新しい公共」の担い手

第２の存在意義は、「新しい公共」の担い手である。

従来、民間だけで解決することが難しい社会の課題には、行政が対応してきた。しかしながら、増え続ける債務負担や伸び悩む税収に加え、ニーズの多様化が進んだことにより、行政だけでは社会の課題に対応しきれなくなってきている。そこで政府が2010年に打ち出したのが、新しい公共という考え方である。民間の自由で柔軟な発想を活かして社会的課題の解決を図ろうとするもので、NPO 法人はその担い手の一つとして、期待されている。

柗永（2008）は、「NPO は、準公共財への財政支出を減少させる一方で、コミュニティのニーズを満足した小規模で多様な準公共財の供給を実現することができる存在である」と指摘する。

今回の調査でも、社会において果たしている役割として、「行政が対応しきれないサービスを提供する役割」（36.1％）や「社会や地域の課題の解決に取り組む役割」（31.8％）を挙げた法人が多かった（図－９）。この結果からも、NPO 法人が新しい公共の担い手になっていることがうかがえる。

［事例２］母親の視点を活かして行政サービスを補完

NPO 法人わははネット
所在地：香川県高松市
設立年：2002年
職員数：有給職員８人
ボランティア数：23人

同法人は、香川県高松市で、子育て支援サービスを提供している。事業の主な柱は、地域の子育て情

報を幅広く盛り込んだフリーペーパー「おやこDEわはは」の発行、居住エリアと子どもの月齢に応じたきめ細かな情報を携帯電話に届ける「わははメール」の配信、母親同士が気軽に集まり交流できるスペース「わははひろば」の運営の三つである。

理事長を務める中橋恵美子さんをはじめ、事務局のスタッフは皆、子どもをもつ母親だ。活動の原点は、1998年に設立した育児サークルにある。母親同士の交流を通じて、誰もが少なからず子育てに悩みを抱えていることを知った。書店では子育てに関する書籍を手にすることもできるし、市役所では予防接種などの情報を教えてもくれる。だが欲しかったのは、もっと身近な、もっと母親目線に立った、きめの細かい情報だった。

ないのであれば、自分たちで集めてみよう。おむつを替えやすいトイレのある公園、子ども用の食器の置いてあるレストラン、商店街にある授乳スペースなど、実際に子どもを連れて調べて回った。こうして足で稼いだ情報をもとにつくったのが、「おやこDEわはは」である。香川県内の書店で売り出したところ、増刷まで果たし、計5,000部を完売した。2003年からは広告収入を確保して季刊のフリーペーパーとし、今では2万5,000部を発行している。

同法人の母親目線の取り組みが評価され、「わははひろば」の運営や「子育て応援！高松おでかけMAP」の作成など、行政から事業を受託する機会も増えた。民間の知恵が行政に活かされている好例といえよう。

市民の社会参加の促進

第3の存在意義は、市民の社会参加の促進である。

NPO法人が社会で果たしている役割を尋ねた前掲図－9では、「市民の社会参加を促進する役割」が13.1％と、3番目に高い結果となった。前述のとおり、NPO法人は、市民から寄附金や会費といった対価性のない収入を得たり、ボランティアを人的資源に加えたりして、活動している。

田坂（2006）は、この寄附やボランティアなど善意や好意によって自発的に行われる経済活動を「ボランタリー経済」（非貨幣経済）、資本主義を経済原理とした経済活動を「マネタリー経済」（貨幣経済）と定義づけ、今後は前者をいかに活かしていくかが日本社会全体のイノベーションにとって重要であると述べている。

近年、市民の社会参加に対する意識は高まりをみせている。全国の20歳以上を対象とした内閣府「社会意識に関する世論調査」によると、社会の役に立ちたいと「思っている」割合は、1980年代半ばの40％台から緩やかに上昇を続け、2007年以降は60％台後半と高い水準で推移している。

NPO法人は、寄附やボランティアなどの受け皿となる活動を通じて、それまで市場経済や貨幣経済において表出することの少なかったボランタリー経済のもつ力を顕在化する経済主体であるといえる。

［事例3］市民の力で「屋根のない博物館」を運営

NPO法人吉備野工房ちみち
所在地：岡山県総社市
設立年：2008年
職員数：有給職員5人
ボランティア数：7人

同法人は、地元総社市の魅力を知ってもらい、地域活性化につなげようと、地元の市民にスポットを当てた数多くのイベントやセミナーを行っている。

なかでも力を入れているのが、毎年春と秋に行う体験交流型イベント「みちくさ小道」だ。まち全体を「博物館」の会場、その各所で開く吉備野八十八カ所めぐりやハーブ石鹸づくりなど、誰でも手軽に楽しめる体験プログラムを「展示場」に見立てた、「屋根のない博物館」である。

来場者は会場内を回遊し、興味のあるプログラムに参加する。そのプログラムを企画し、ガイド役を務めるのは、「達人」と呼ばれる地元の市民たちだ。

古墳に詳しい、郷土料理が得意など、ちょっとした知識や特技を活かした企画を思い思いにもち寄る。それらを取りまとめ、ガイドブックを作成してPRするのが、事務局である同法人の役目である。

2008年に初めてみちくさ小道を開催した際は「これといった観光資源もないのに、人が集まるのか」と懐疑的な見方が多かった。それが、回を重ねるごとに支援の輪が広がり、当初15だったプログラムは2011年には65にまで増えた。みちくさ小道に参加したことがきっかけで、市外から移住してきた人もいるのだという。

雇用の創出

第４の存在意義は、雇用の創出である。

前掲図－４のとおり、NPO法人は、設立時から現在に至るまでに、職員の数を増加させている。

無給職員を合わせた１法人当たり11.9人をNPO法人の数（４万4,291法人）と単純に掛け合わせれば、およそ50万人に職場を提供している計算になる。これは、非農林業における雇用者数（5,440万人、総務省「労働力調査」2011年12月時点）の約１％に相当する規模だ。しかもNPO法人の数は右肩上がりで増加している。日本経済におけるNPO法人の雇用創出効果は、決して小さいものではない。

［事例４］ボランティア活動から生まれた雇用の場

NPO法人リスタート
所在地：岡山県岡山市
設立年：2006年
職員数：有給職員20人
ボランティア数：30人

同法人は、引きこもりやニート、不登校などの状況にある青少年の自立支援を行っている。支援メニューは、カウンセリングやコミュニケーション能力向上トレーニング、無人島でのキャンプなど、多岐にわたる。主な収入源は、厚生労働省から受託している支援施設「地域若者サポートステーション（サポステ）」の運営である。

もとは、理事長の林尚彦さんと事務局長の村本和孝さんの二人で始めたボランティア活動だった。仕事の合間に不登校児の相談に乗っていたのだ。やがて二人は、そんな活動にやりがいや社会的意義を強く感じるようになり、2006年に法人設立に至った。

折しも、国の方針を受け、岡山県も若者の自立支援に力を入れはじめたところだった。そこでパイロット事業としてサポステの開設計画がもち上がり、その運営者として、行政に先駆けて若者の自立支援に取り組んでいた同法人に白羽の矢が立った。

同事業への反響は大きく、相談件数は初年度から180件を超えた。その後も毎年250件ほどの相談が寄せられるなど事業は順調に拡大し、2009年には島根県でも同様の事業を受託した。活動規模に合わせて職員数を増やしており、今では20人を雇用している。

以上のような社会的な役割があるからこそ、NPO法人を支援する意義は大きい。では、NPO法人を支援するポイントは、どこにあるのか。以下では、NPO法人が抱える課題についてみていくことにする。

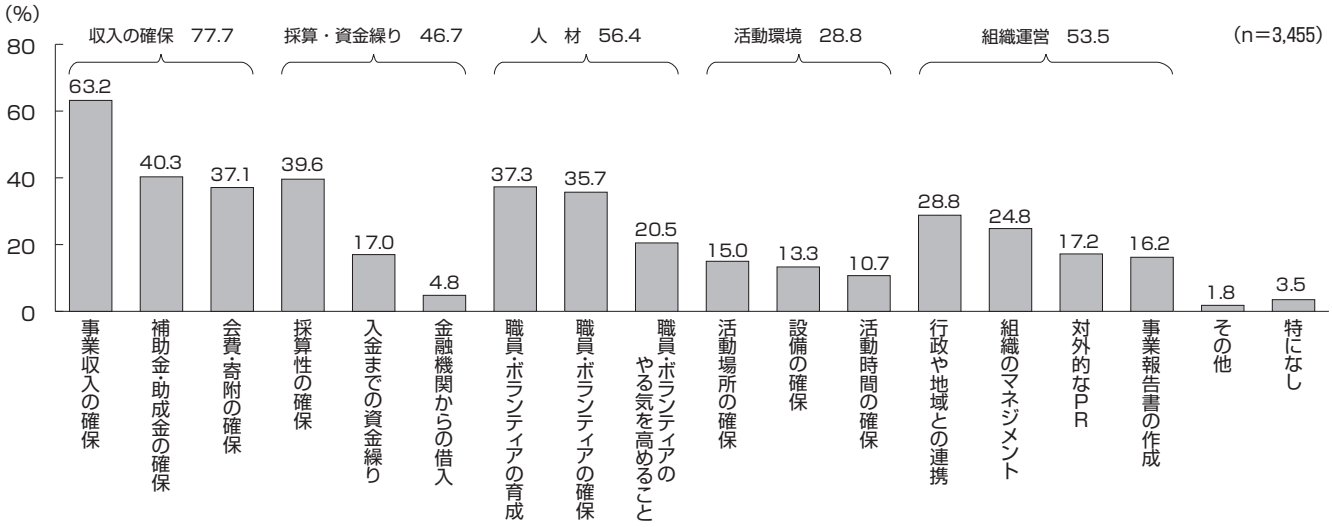
NPO法人が抱える課題

最大の課題は収入の確保

活動を行ううえで苦労している点をみると、「事業収入の確保」が63.2％と最も多い（図－10）。「補助金・助成金の確保」（40.3％）や「会費・寄附の確保」（37.1％）を挙げる法人も多く、収入の確保はNPO法人の最大の課題であるといえる。

収入の確保以外では、「採算性の確保」（39.6％）の割合が高い。収益性の高い分野であれば、営利企業が参入していてもおかしくはない。NPO法人が取り組む事業領域は、営利企業が参入を見合わせてきた領域であり、そこで採算性を確保しようとすれば、

図-10　活動を行ううえで苦労している点（複数回答）



相応の工夫が必要となるということだろう。

さらには、「職員・ボランティアの育成」(37.3%)、「職員・ボランティアの確保」(35.7%)などを挙げる法人も多くみられた。社会貢献などのインセンティブがあったとしても、それだけで職員が生活していけるわけではない。金銭的なインセンティブを与えることができなければ、NPO法人であっても長期継続的に優秀な人材をつなぎ止めることは難しい。ヒアリングのなかでは、「専従者を確保できないので、活動に力を入れることが難しい」との声も聞かれた。

一方、「金融機関からの借入」(4.8%)は少数派にとどまった。図には示していないが、金融機関に融資を申し込んだ経験のある法人は、2割弱に過ぎない。先に収支の状況でも述べたとおり、身の丈に合わせた経営を続けているため、金融機関から借入をしてまで事業を拡大しようとする法人は現段階では少ないのかもしれない。

なお、課題が「特になし」と答えた法人はわずか3.5%であった。つまり、大半のNPO法人は活動を行ううえで何らかの課題を抱えていることになる。

収入規模別にみた課題の違い

収入の確保が最大の課題であることは、すでに述べたとおりである。もっとも、前掲図－6のとおり、収入総額の規模には、かなりのバラツキがある。では、収入規模によって課題に違いはあるのだろうか。表－2は、活動を行ううえで苦労している点（図－10）を収入規模別にみたものである。ここでは、収入総額の4分位を用いた。収入総額の小さい順に並べて、先頭から25%が第Ⅰ分位となり、最も大きい25%が第Ⅳ分位となる。

いずれの収入規模でも、「事業収入の確保」が最上位にきていることに変わりはない。第Ⅳ分位といえば収入総額3,885万円以上である。それだけの収入を得ていてもなお、56.1%もの法人が課題として挙げているところをみると、事業収入の確保はNPO法人共通の課題といえそうだ。

そのほか、「会費・寄附の確保」「補助金・助成金の確保」「活動場所の確保」「活動時間の確保」は、収入規模が小さい法人ほど課題として挙げる割合が高くなる傾向にある。収入や場所を確保できなければ、活動の継続はままならない。収入規模の小さい法人は、活動継続の可否に関する項目を挙げるケースが多いようだ。

一方、収入規模が大きいほど割合が高まるのが、「採算性の確保」「入金までの資金繰り」「金融機関

表-2 活動を行ううえで苦労している点（収入総額４分位別、複数回答）

（単位：％）

	収入の確保			採算・資金繰り			人　材			活動環境			組織運営				その他	特になし
	事業収入の確保	会費・寄附の確保	補助金・助成金の確保	採算性の確保	入金までの資金繰り	金融機関からの借入	職員・ボランティアの確保	職員・ボランティアの育成	職員・ボランティアのやる気を高めること	活動場所の確保	活動時間の確保	設備の確保	行政や地域との連携	組織のマネジメント	対外的なＰＲ	事業報告書の作成		
第Ⅰ分位（n=835）	62.0	46.5	42.9	31.3	12.2	1.4	34.9	28.5	16.8	17.7	14.1	9.1	28.4	18.4	17.8	16.8	2.0	3.7
第Ⅱ分位（n=843）	68.4	40.7	43.5	37.4	17.0	3.1	35.8	34.9	17.3	16.1	10.7	11.6	29.4	20.6	17.7	18.6	2.0	2.5
第Ⅲ分位（n=837）	65.0	35.1	38.9	43.8	18.9	5.9	35.8	41.8	22.0	14.3	10.5	17.0	29.4	28.4	19.7	16.7	1.6	2.9
第Ⅳ分位（n=831）	56.1	26.8	35.7	45.7	20.1	8.7	37.2	44.5	26.4	11.8	7.5	15.2	27.8	33.5	12.9	12.6	1.4	4.8

（注）第Ⅰ分位：2010年度（2010年４月から2011年３月までに決算を迎えた期）の収入総額が500万円未満、第Ⅱ分位：同500万円以上1,433万円未満、第Ⅲ分位：同1,433万円以上3,885万円未満、第Ⅳ分位：同3,885万円以上

からの借入」「職員・ボランティアの育成」「職員・ボランティアのやる気を高めること」「組織のマネジメント」である。

事業性収入の金額が高まるほど、採算性や資金繰りを考慮する必要性は高まる。たとえば、行政からの受託事業は、仕事がすべて終わってはじめて入金となるケースが多い。その間、人件費などのコストは受託者側が立て替えることになる。その結果、金融機関からつなぎ融資を受けるニーズが生まれる。金融機関から融資を受けている法人のなかには、受託事業の入金時期まで元金を据え置き、その後一括返済という条件を組んでいるケースも少なくない。

また、収入規模の拡大は、一般に活動規模の拡大を意味する。一人がこなせる仕事量に限りがある以上、自ずと人員は増加し、組織は大きくなる。それによって、新たなメンバーをいかに育成し、モチベーションを高めていくかといった、人材に関する課題が次第に現れてくる。組織のマネジメントにしても同様だ。気心の知れた仲間で活動をしていたころは必要がなかった細かいルールまで明文化する必要も出てくるだろう。活動の方向性について、メンバー間で意見が衝突することもあるかもしれない。

つまり、規模が大きくなると、活動を継続できるかどうかという課題に加えて、活動の質をいかに高めるかという新たな次元の課題に直面することになるのである。

［事例５］組織の成熟とともに参加者の意識が変化

NPO 法人 FC10ミニッツ
所在地：岐阜県岐阜市
設立年：2004年
職員数：有給職員30人
ボランティア数：15人

同法人は、岐阜市でスポーツクラブを運営している。専用の屋内コートを二つ借りて、主に子どもを対象としたフットサル、テニスなどのスクールを開催するほか、コートのレンタルなどを行っている。

もとは、代表理事の木村優一さんが始めた小さなサッカーサークルだった。社会人となり、スポーツで体を動かしたくなったものの、初心者が気軽に入れるようなチームがない。そこで、地元の友人に声

をかけ、８人で結成したのだ。月１回、休みの日に練習をする程度だったが、ホームページを立ち上げて参加者を広く募集したところ、１年後には100人ほどが集まるようになった。スポーツをする場を求めている人は案外多い。活動に将来性を感じた木村さんは、会社を辞め、市民のためのスポーツクラブを立ち上げることにした。2004年のことである。

当初は、活動場所の確保に苦労した。専用の練習場はないため、活動の都度、市のグラウンドを借りていた。ただ、それでは行き当たりばったりの活動となってしまい、会員はなかなか定着しなかった。それから１年ほどがたち、活動拠点の必要性を感じた木村さんは、専用のコートをもつことにした。これが功を奏し、会員は年に100人ほどのペースで増えていった。現在、会員は600人に上る。

その間、同法人は、組織としていくつかの変化を経験している。一つは、経営効率を考えるようになったことである。当初はコスト管理が甘く、赤字が続いていた。小規模であれば自腹で補填（ほてん）もできるが、大きくなれば、そうもいかない。少しずつコスト削減に努め、２年ほど前に黒字化を果たした。

もう一つは、会員の意識が変化したことだ。以前は、練習の後片づけなどは、活動に参加した会員たちが主に行っていた。それが会員数の増加に伴い、会員間での仲間意識は薄れ、代わりにサービスを受ける顧客という意識が強くなった。こうした状況を受け、2011年からは顧客満足度向上のためポイントカードも導入した。木村さんは、同法人が組織として新たなステージに移りつつあると感じている。

このように、NPO 法人が抱える課題は、必ずしも一様ではない。

NPO 法人を支援するうえでは、そのことを考慮しておく必要があるだろう。NPO 法人自身にしても、目先の課題への対応に終始するだけでなく、次にもち上がるであろう課題にまで思いを巡らせることができれば、手の打ち方も変わってくるかもしれない。

＊　＊　＊

バブル経済崩壊の後、90年代以降の日本は、「失われた15年」とも「失われた20年」とも呼ばれる。確かに名目 GDP をみれば、その水準は横ばいのまま、ほとんど増えてはいない。

しかし、こうした統計的数量の表面的な解釈だけをもって、日本経済の活力が停滞していたと断じるのは誤りだ。まさにその失われた15年の間に、NPO 法人の数は大きく増加し、人々は社会貢献に積極的になってきた。IT 技術の進歩やフェイスブックなどソーシャルメディアの出現により、貨幣的な価値では測ることのできない人と人とのつながりは、より広く多様になりつつある。

2011年に経済協力開発機構（OECD）が公表した国別の幸福度を表す指標「より良い暮らし指標（Your Better Life Index）」には、収入や雇用などと並んで、コミュニティ（社会的ネットワーク）が評価項目として挙げられている。また、国内では、GDP に加えて GNH（国民総幸福量）を豊かさの指標に取り入れようという動きもみられる。

成熟度が増し、非貨幣的な価値への関心が高まりつつある現代の日本経済において、ボランタリー経済の受け皿となる NPO 法人が果たす役割は大きい。

（注1）2012年４月からは、「観光の振興を図る活動」「農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動」「特定非営利活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市が条例で定める活動」の３種類が追加され、活動分野は20種類に増えている。

（注2）「補助金・助成金」は非事業性収入に分類されることもあるが、特定の事業を行うことを前提として交付されるケースも多いことから、本稿では事業性収入に分類した。

参考文献

田坂広志（2006）『これから何が起こるのか』PHP 研究所
藤原隆信（2009）「NPO・社会的企業と経営学」馬頭忠治・藤原隆信編著『NPO と社会的企業の経営学』ミネルヴァ書房、pp. 27－44
柗永佳甫（2008）「非営利セクターの商業化とソーシャル・エンタープライズ」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ－社会貢献をビジネスにする』丸善、pp. 85－101

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

「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だ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６回（最終回）

高い技術力で低コスト・高品質を実現

総合研究所 研究員　桑本 香梨

連載最終回は、特定の周波数を取り出す表面弾性波（SAW）フィルタ向け単結晶の分野で世界シェア30％を誇る、㈱山寿セラミックスを紹介しよう(注)。

同社は、日本の陶磁器産業の衰退に先んじて、陶磁器からSAWフィルタに自社製品の軸を移し、試行錯誤の繰り返しで積み上げたノウハウを武器に、高い競争力を確保してきた。主として携帯電話に利用されるSAWフィルタの市場は、スマートフォンの需要拡大に伴い非常に堅調だが、同社はたゆみない研究開発を続け、新たな分野の開拓も欠かさない。

陶磁器から電子材料へ

1925年に創業した同社は、当初、陶磁器の輸出を行っていた。30年代からは自社生産に移行し、現会長の加藤寿生氏が入社した60年代は、米国向け輸出の最盛期ということもあり、非常に活況だったという。

68年、加藤会長は米国の陶磁器工場を視察する。目的は、先進国の工場から合理化の手法を学び、同社で増産体制を敷くことであった。しかし、そこで加藤会長が目にしたのは、先進国である米国の工場でさえも、労働環境はさほど向上していない状況だった。

この視察が、同社の大きな転機となる。陶磁器産業の将来性に疑問を感じた加藤会長は、日本に戻って二つのことを行う。一つ目は、同社の生産ラインの全面的な合理化である。生産コストを下げ、利益率を高めた。二つ目は、陶磁器に代わる成長分野への展開を決めたことである。

「システム化しても増産しなかったのがよかった」と加藤会長が振り返るように、70年代以降の急激な円高で、日本の陶磁器産業は価格競争力を失っていく。

英断により損失を免れた同社は、陶磁器の生産ラインの合理化によってあげた収益を、新たな成長分野を模索する研究に充て、やがて電子材料の領域へと参入していった。

企業概要

企業名	㈱山寿セラミックス
創業	1925年
資本金	8,030万5,500円
従業員数	108名
所在地	愛知県尾張旭市三郷町角田1123
電話番号	0561(53)5111
URL	http://www.yamajuceramics.co.jp

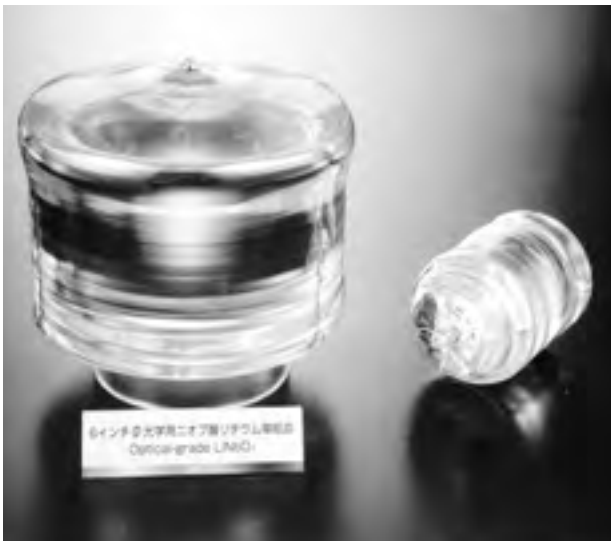
SAWフィルタの開発

電子材料の領域へ参入するにあたり、同社が研究のターゲットとしたのは、酸化物単結晶という一見地味な分野だった。というのも、当時、大手の同業者は、すでにIC基板などのファインセラミックス分野へ事業を展開しており、中小企業の同社が後発で参入するのは難しいと考えたからだ。同社は、外部の研究機関のアドバイスを得て、70年代当時、まだ研究途上にあった酸化物単結晶に照準をあてた。

しかし、同社が従来手がけてきた陶磁器は多結晶であり、製造技術は単結晶のそれとは全く異なる。単結晶は、結晶の3方向（x･y･z）に伸びている軸の向きがどの位置でも変わらないことが特徴で、一方の多結晶は、部位によって結晶軸の方向が異なる。研究開発の苦労は並大抵のものではなかったという。

研究開発を始めて間もなく、同社は、米国で単結晶をテレビ向けの表面弾性波（SAW）フィルタに利用する研究が進んでいるとの情報を得る。SAWフィルタとは、あらゆる電気信号の中から必要な周波数のみを取り出すもので、テレビで画像が見られるのも、携帯電話で相手の声が聞こえるのも、このSAWフィルタがあるからだ。

SAWフィルタには、単結晶のうちニオブ酸リチウム（LN）単結晶やタンタル酸リチウム（LT）単結晶が適していると考えられていた。そこで、同社は研究開発の照準を、この二つの単結晶に絞り込む。



単結晶インゴット

まず、愛知県瀬戸市へ単結晶研究室を移設し、瀬戸工場として操業を開始した。そこへ、日本電信電話公社（現・NTT）で酸化物単結晶の研究をしていた技術者を、研究開発部長として招聘（しょうへい）する。現社長の佐橋家隆氏が入社したのもこの頃だ。そのほか、通商産業省（現・経済産業省）の重要技術研究開発費補助金を受けるなど、外部のツールも活用し、研究を重ねた。

研究開発部長と佐橋社長を含めた担当者3名で、「研究室の近くに住み、朝から晩まで一緒に試行錯誤を繰り返し」、76年にニオブ酸リチウム単結晶、その10年後にタンタル酸リチウム単結晶の量産に成功する。91年、同社は陶磁器事業から完全に撤退した。

ちなみに、単結晶の製造方法は、大きくは「液相法」「固相法」「気相法」に分類され、同社では液相法の一種を採用している。具体的には、るつぼの中で原料を溶かし、種結晶を融液の表面に浸し、徐々に温度を下げて固めながらゆっくり引き上げる、というものである。

携帯電話向けSAWフィルタデバイス

低コストと高品質の実現

同社が両単結晶の開発に成功した当時、SAWフィルタの主な市場はテレビ向けであった。東芝や三洋電機などの大手電機メーカーは、SAWフィルタ向けに単結晶を内製または輸入していた。同社は、長年の研究で培ったノウハウをもとに「高品質」かつ「低コスト」を実現し、この市場に切り込んでいく。

まず、高品質の実現である。例えば、原料の比率は、同社が研究を重ねて独自に編み出したものである。また、仕入れた原料の純度や乾燥度が違うだけで結晶の組成が変わるため、原料の時点から細かい管理を怠らない。厳密な温度管理も必要で、るつぼの内側と外側を上層・中層・下層に分けて、工程ごとに常時温度を微調整している。

低コストは、同社の地道な努力と工夫の積み重ねによって実現されている。例えば、単結晶を生成するるつぼは、白金やイリジウムなどを用いた非常に高価なものだが、単結晶の原料を高温で溶かす際に変形しやすい。同社では、「るつぼが原型をとどめなくなるまで何百回も使い、使用後はリサイクルして新しいるつぼに改鋳している」という。また、単結晶を生成した後の融液は、使った分だけ付け足すことを繰り返し、歩留まりを高くしている。

同社は、きめ細かい管理・調整と地道な取り組みによって、単結晶の組成を均一に保ちつつ、材料と設備を最大限利用してコストを下げていった。当時、ニオブ酸リチウム単結晶の輸入価格は、2インチあたり約1万円だったが、同社は3,500円という破格の値段を実現した。このことが新聞に取り上げられ、単結晶を米国から輸入していた日立製作所から受注を獲得することに成功する。

たゆみない研究開発

90年代になると、携帯電話が普及し始め、SAWフィルタの主戦場も携帯電話に移行する。携帯電話の周波数は、テレビが30～50メガヘルツなのに対し、800メガ～2ギガヘルツと非常に高い。キャッチする周波数が高くなるほど、SAWフィルタには微細な電極パターンが必要で、単結晶の加工技術もより高度になる。単結晶も、温度変化に対して周波数変動がより少ない、タンタル酸リチウム単結晶が主流になっていく。

携帯電話向けSAWフィルタの開発は、東芝や日立製作所などの大手企業がすでに着手していた。同社は、単結晶を指定に応じたサンプルに加工して提供するというかたちで、研究開発に加わっていった。

現在、SAWフィルタ向け単結晶の分野で世界30%のシェアを誇る同社だが、売上を失う危機にさらされたこともある。ニオブ酸・タンタル酸リチウム単結晶は、温度変化で電荷を発生するため、SAWフィルタの製造工程で温度を上げると静電気が起きてしまい、電極に不具合が生じるようになった。これに対応した新製品「ブラックLT」を米国のベンチャー企業が開発し、日本では他社がライセンスを購入した。同社は独自に研究を重ねたが困難を極め、米国からライセンスを購入することも考えたという。「相

手メーカーがきて契約をする寸前まできていたが、何日かの差で、内部開発の目処が立った」と、佐橋社長は当時の劇的な展開を振り返る。

ブラックLTの技術では他社に遅れた同社だが、さらなる改良を加えた独自製品「ブラックイエローLT」を2006年に開発し、特許を取得する。ブラックイエローLTは、ブラックLT同様に電気抵抗が低いだけでなく、材質に粘り気があり割れにくく、細かい加工をするときに欠けにくい。真空技術や還元技術など各分野の専門家やOBを交え、「開発陣の想像力」を基に幾通りもの試行錯誤を繰り返して完成した。現在、このブラックイエローLTは、同社の売上の80％を占める主力製品である。

新たな収益の柱

研究開発努力の積み重ねによってSAWフィルタ向け単結晶で高い占有率を誇る同社だが、それだけに固執せず、新しい事業へも挑戦している。現在、新たな収益の柱として確立しつつある主な事業が、緑色レーザー光源用単結晶と、LED用単結晶サファイア基板である。

緑色レーザー光源用単結晶は、赤外レーザー光の波長を半分にし、緑色レーザー光を高効率に取り出すことができる。非常に省エネルギーであるため、今後、大型テレビやスクリーンなどで需要の拡大が見込まれる分野である。

もう一つの柱として期待される単結晶サファイア基板の主な用途はLEDである。LEDを利用した照明は、従来のものに比べて長寿命・省エネルギーであるとして、需要が伸びている。

LED用単結晶サファイア基板の市場は、すでに京セラなど各国の大手企業が参入しているが、ここでも同社は低コスト・高品質を武器に市場の開拓を目指す。例えば、従来大手企業が採用しているサファイア単結晶の製造方法は、るつぼの中で育成させた単結晶を、ほしいx･y･z軸の方向にくりぬくというものである。当然、くりぬく単結晶の径が大きくなるほど、ロスも増える。一方の同社は、ほしい軸の方向に単結晶を引き上げる方法を採用している。より高度な技術が必要となるが、歩留まりが高くなりコストが抑えられる。ニオブ酸・タンタル酸リチウム単結晶の研究開発を日夜重ねてきた同社だからこそ実現できた。

また、サファイア単結晶を製造するるつぼも、主にレアアースのモリブデンが使用されていたが、同社はタンタル酸リチウムと同じイリジウムのるつぼを使用する。モリブデンに比べ何回も使い回しがきくため、さらなるコストダウンにつながる。

「基板なのだから安くなければいけない」というのが佐橋社長の考えだ。過剰な品質追求に走らず、品質とコストの最適なバランスをとることで、シェアの拡大を図り、携帯電話用SAWフィルタ向け単結晶と緑色レーザー光源用単結晶、LED用サファイア単結晶の三本柱での成長を目指す。一つの柱にこだわらずに、新しい事業分野を開拓し、低コスト・高品質を武器にシェアを拡大していく姿勢は、陶磁器を製造していた時代から不変である。

以上、本連載では6回にわたって、高機能素材分野で活躍する中小企業の特徴と事例をみてきた。いずれの企業も、大手との共同開発や自社研究を積み重ねて、核となる技術を発展させ、高機能素材分野を開拓している。同分野でビジネス・チャンスを獲得して成功するには、研究開発努力はもちろん、新しい分野へ果敢に挑戦していく企業家精神も必要であろう。

（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。

地図とデータとマーケティング

第3回

たこ焼き店の売上予測

㈱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㈱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。

たこ焼き店の潜在需要額算出

ある工務店の社長から「新規出店を計画しているたこ焼き店の改装を依頼されているが、その前に候補の物件で売上予測をして欲しい」と相談を受けました。前例がないだけに大変難しい課題です。

このたこ焼き店は、テイクアウト専門店ではなく、店内でビールやお茶、コーラなども飲める喫茶店風の店を計画していました。物件は大阪のとある大学の近所で、大学に通じる商店街から少し入ったところにあります。この商店街は最寄り駅から大学に通う学生でいつも賑わっています。

こんなエリアだけに、すでに競合店が６店舗あります。しかし、出店者は候補物件の500メートル商圏内だけでみれば直接の競合店は２店舗だとみており、直感的に、この場所でやっていけるという“勘”は持っています。

近所には食品スーパーがあり、この商圏が概ね500～700メートルだといわれています。このスーパーへの買い物客の半数近くがこの候補物件の前を通って行くそうです。このスーパーに準じて、暫定的に商圏を500メートルと設定しました。

まずは出店候補物件を地図上にプロットし、そこを中心に半径500メートルで円を描きます（図）。この円商圏を各種のデータで分析し商圏内の潜在需要を把握します。

GISから算出できたのは、以下のデータです。

①人口：１万722人
②世帯数：4,679世帯
③世帯の年間外食支出：15万9,219円
④昼間人口：１万6,964人

しかし、これだけでは、たこ焼き店の売上予測をするには不十分です。そんな時、タイミングよくこんな新聞記事を発見しました。

「第３のファーストフード、たこ焼きが若い女性に大人気！低カロリーが受けブームに！」「全国のたこ焼きの年間消費額はアイスクリームとほぼ同額の３千５百億円と推計される」

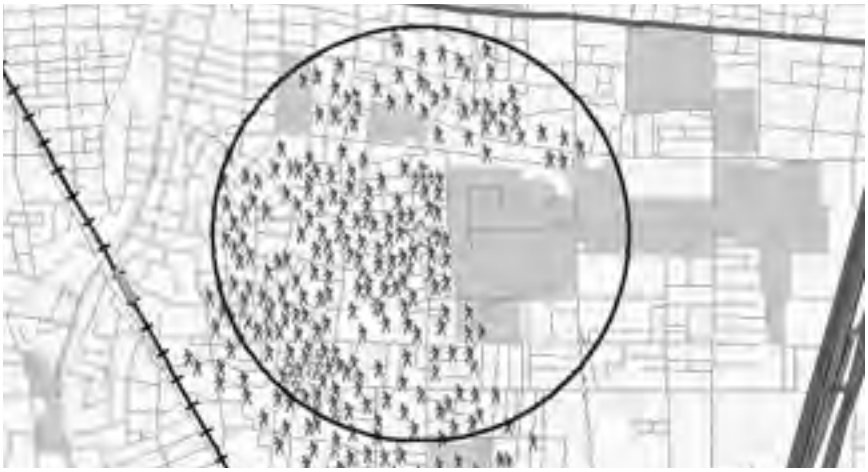
これをたこ焼き店の年間市場規模として１人当たり消費額を計算し、商圏の潜在需要を算出することにしました。

⑤１人当たり消費額：3,500億円÷１億2,800万人≒2,734円

商圏内潜在需要額は、１人当たり消費額2,734円×人口１万722人≒2,931万円で約2,900万円となりました。

しかし、この金額はただ単純に１人当たり消費額に商圏内人口を乗じただけの金額です。従って、何らかの方法でこの金額が妥当であるかを検証する必要があります。

図　出店候補物件の商圏



資料：㈱JPS 作成

GIS を活用してオープンした、たこ焼き店

潜在需要額の検証

その① 家計から支出

大阪という土地柄から、たこ焼きをテイクアウトして、家族が自宅で食べるケースも少なくないと考えられます。しかし、家計で支出されるたこ焼き代に関するデータはありません。

そこで、金額をアイスクリームの支出額（5,700円）と同額と考えようとしましたが、少々無理があると意見が出ました。出店者と相談の結果、約半分の2,800円が妥当だと考え計算することにしました。

2,800円×4,679世帯≒1,310万円です。

その② 外食費として支出

次に、これも大阪という土地柄で、家族の外食費支出の一部にはたこ焼きが含まれると考えました。出店者が知人にヒアリングをした結果によると、家族の外食費に占めるお好み焼きとたこ焼きの割合は約10％だそうです。そこで、その内の10％、つまり、外食費全体の１％がたこ焼きの支出額としました。

世帯の年間外食支出15万9,219円×１％×4,679世帯≒745万円です。

その③ 小遣いから支出

先程のヒアリングで「ちょっと小腹がすいたとき何を食べますか？」という質問に、ほとんどの人がピザやホットケーキ、パンなどとともにたこ焼きと答えたそうです。この時の支出は、ほとんどが家計とは別のポケットからです。このようなケースは少なくても年間に１度や２度はあるとのことです。

たこ焼きの価格は場所や店によっても異なりますが、１パック300円程度と考え、年間１人当たり1.5パック450円を支出するとしました。

昼間人口１万6,964人×450円≒763万円です。

以上の三つを合算すると1,310万円＋745万円＋763万円＝2,818万円で検証結果は約2,800万円です。

この結果は、１人当たり消費額から算出した潜在需要約2,900万円と概ね一致したので、出店者は納得しました。そして、少ない方を採用し、潜在需要額を2,800万円と設定しました。

売上予測と開店後の実績

この2,800万円を商圏内の競合店２店舗に自店を含め３店舗で分け合うとして計算すると、１店舗当たり933万円となります。これを月額に換算すると78万円です。

そこで、日販３万円、月25日営業で月額75万円の売上を目標に開店しました。

何と言っても重要なのは味ですが、大方のお客さんから大変おいしいと評価されました。売上は順調で、開店後３カ月で平均84万円を確保することができました。

五十崎（いかざき）に芽吹く手漉（す）き和紙の新商品

プロフィール
さいとう ひろゆき

1972年神奈川県生まれ。日本大学理工学部卒業後、エヌ・ティ・ティ・インターネット㈱に入社、システムエンジニアとして10年、企画・営業として３年勤務。2008年、愛媛県喜多郡内子町五十崎に移り住み、㈱五十崎社中を設立。

企業概要

創　　業	2008年
資 本 金	300万円
従業者数	３人
事業内容	和紙加工品の製造・販売
所 在 地	愛媛県喜多郡内子町五十崎甲1620－３
電話番号	0893(44)4403
ＵＲＬ	http://www.ikazaki.jp

㈱五十崎社中
代表取締役
齋藤　宏之

20世紀のはじめ国内に６万以上を数えた手漉き和紙工房は、現在は300を切るまでに激減している。

愛媛県松山市から車で約30分。いまも古い町並みが残る五十崎は、豊かな山々と清流に恵まれ、手漉き和紙や木蝋（もくろう）の産地として知られてきた。

2008年にこの地でＩターン創業を果たした㈱五十崎社中の齋藤宏之さんは、低迷にあえぐ手漉き和紙を使った新たな商品を生み出し、注目を集めている。

伝統の和紙を使った新商品

――和紙を加工したオリジナル商品をつくっているとお聞きしました。

五十崎でつくられる手漉き和紙にさまざまなデザインを施し、インテリア用品などに加工しています。

ここ五十崎での和紙づくりの歴史は古く、1000年以上も昔に起源があるといわれています。本格的に生産されるようになったのは、江戸時代に大洲（おおず）藩の貴重な収入源として保護、奨励されたのがきっかけです。以来、「大洲和紙」の名で全国に知られ、1977年には国から伝統的工芸品に指定を受けています。

大洲和紙は滑らかでにじみにくいのが特徴で、上質な書道用半紙や障子紙として重宝されてきました。しかし、ご存じのとおり日本人の生活様式は様変わりし、和紙の需要は減少の一途をたどっています。また、機械漉き和紙や中国製和紙などに押され、手漉き和紙の工房は次々と姿を消していきました。現在、大洲和紙の伝統を受け継ぐ工房は、五十崎に残る２軒のみとなっています。

当社は、この伝統ある和紙に、「ギルディング」や「透かし」という技法でデザインを施した壁紙やランプシェードといったインテリア用品、それに名刺入れやブックカバー、レターセットなど、現代の生活のさまざまなシーンを彩る和紙の加工品を提案しています。

――ギルディングや透かしとは、どういったものなのですか。

ギルディングとはもともと額縁を金箔で装飾することをいいます。西洋絵画の歴史とともに育まれてきた、伝統ある装飾技術なのです。このギルディングの技法を応用し、金や銀、銅、アルミニウムなどの金属箔を和紙にあしらうことで、和紙の柔らかな風合いと金属箔のきらびやかさが合わさった独特のデザインを生み出しています。

ギルディングは基本的に手作業で行います。まず、草木模様や幾何学模様など、それぞれのデザインに合わせて和紙にのりを塗っていきます。そこに金属箔をまき、上から軽くたたいていきます。こうすることで、のりを塗った部分に金属箔が貼り付くのです。最後に、余った金属箔を柔らかいブラシなどで丁寧に取り払っていくと、はじめにのりで描いておいた模様が、鮮やかに浮き上がってきます。

使用する金属箔はヨーロッパから取り寄せているものです。例えば同じ銅箔でも、薬品に浸けることで酸化させたり腐食させたりして変色させ、一枚一枚異なった色合いに仕上がっています。また、薬品の配合や浸ける時間によっても変色の具合は微妙に違ってきます。そうした加工が施された金属箔を使うことで、いっそう味わいが出るのです。同じデザインでも、計算と偶然が入り混じり、できあがりは毎回違った趣になる。それが、ギルディングの面白いところです。

一方の透かしは、漉きたての和紙が乾く前に水をかけることで、水をかけた部分だけ和紙の厚みを薄くし、見た目の色合いを変えて模様を浮き立たせるものです。これを利用して、花柄や幾何学模様を和紙のうえに表現します。和紙の質感や手触りをそのまま活かしながら、控え目で繊細な透かし模様を施したラッピングシートやコースターなどが人気です。

Iターンで衰退産業に飛び込む

――お話を聞いていると、和紙への愛情を感じます。齋藤さんは五十崎で生まれ育ったのですか。

実は、わたしは神奈川県生まれです。2008年に五十崎に移り住むまでは、東京でIT企業に13年間勤めており、システム開発や企画・営業を担当していました。

五十崎で創業することになったのは、義父からの誘いがきっかけでした。妻の実家が五十崎で造り酒屋を営んでいるのです。

――家業に誘われたのですね。

いいえ。妻は実家を手伝っていますが、わたしへの誘いはまったく別のものでした。話はこうです。地元の商工会が、中小企業庁の「JAPANブランド育成支援事業」の採択を受けて、手漉き和紙の振興に取り組んでいる。そのなかで、ギルディングに詳しいフランスの壁紙デザイナー、ガボー氏を五十崎に招くことが決まった。ついては、わたしにガボー氏の指導を受ける気はないかというのです。

ガボー氏はギルディングを現代に通ずる形に発展させて、フランス内外で高い評価を得ている人物です。また、かねてから日本文化に造詣が深く、和紙を採り入れた作品も手がけており、五十崎の和紙の新しい可能性を模索するうえで、ガボー氏から学ぶことはまたとない機会だということでした。

ところが、和紙職人はみな高齢で新しいことを覚えるのも、英語でのやりとりも負担です。義父を含め商工会のメンバーはそれぞれに家業があり、身動きが取れません。そこで、わたしに声がかかったのです。義父は、わたしが、日本初の株式会社といわれる「亀山社中」を設立した坂本龍馬に憧れており、いつかは自分で事業を起こしたいと以前話したのを覚え

ていたのでしょう。

わたしとしても、システム関係の仕事が長かったせいか、形あるものをつくる仕事に心引かれるものがありました。

――とはいえ、和紙の需要は小さく、畑違いの業界でもあります。

もちろん不安はありました。それでも飛び込めたのは、正直なところ勢いもありましたが、その一方で、五十崎で自分に何ができるかを冷静に考えたときに、ある程度イメージがつかめたからです。扱うものはシステムと和紙ではまったく違いますが、勤務時代に学んだ仕事のやり方を持ち込むことで、自分なりにできることがあると思ったのです。

システム開発は、まず全体の基本的な設計があり、それからクライアントのニーズに合うよう、より詳細な設計をしていきます。そして、個別のプログラムについては専門のプログラマーに委託します。それぞれが役割を果たすことで、すぐれたシステムを生み出すのですが、これがもし逆の流れだと成り立ちません。プログラマーが適切なニーズをつかみ、全体の流れまで構築できるかというと、得意、不得意がありますし、そこまで手が回らないのが現実です。

これを和紙にあてはめてみると、熟練の和紙職人がプログラマーにあたり、全体の流れを見ているのは商工会でした。とすると、わたしの役割は、その間に入って、市場のニーズに耳を傾けながら、個別の商品をプロデュースしていくことだと考えたわけです。そこでは、和紙になじみが薄く先入観をもっていないことも、かえって強みになるでしょう。そう考え、2008年に当社を設立しました。

――実際に創業してどうでしたか。

ガボー氏は、半年ずつ、２年にわたって滞在しました。その間は和紙やギルディングについて学んだり、商品開発をしたりと忙しく、ほとんど考える暇もないのが実情でした。

毎日新しい発見があり充実していましたが、売上が立たない一方で、費用はかさんでいきます。ガボー氏の渡航・滞在費用こそ助成金から出たものの、そのほかは自力で調達しなければなりません。知り合いからホームページ制作の仕事を請け負うなど、経営の面では我慢の日々でした。それでも会社として進むべき方向を見失うことがなかったのは、あらかじめ一定の青写真が描けていたおかげだと思います。

２年を経て何とか商品のラインアップも固まり、ようやく会社らしい体制が整いました。ブランド名は「Ja-Gué-Na（ジャ-ゲ-ナ）」。これは、五十崎の和紙のブランドの総称として、商工会が名付けたものです。フランス語で日本、癒やし、自然を表すジャポン、ゲリゾン、ナチュレと、語尾に「じゃげな」と付けるこの地方の方言とをかけ合わせています。

地域内外に情報を発信

――慣れない土地で仕事をするにあたって、取り組んだことはありますか。

当社の商品も五十崎のブランドを名乗る以上、地域の人々から親しまれ、愛されるようにならなければなりません。そう考え、作業場を開放してギルディング体験教室を開き、子どもから大人まで一緒に楽しんでもらったり、町内の劇場を使って和紙でつくった衣装のファッションショーを開いたりと、地域の人々と交流を深めるように取り組みました。

当社が何とかスタートを切れたのも、商工会や和紙工房の方々はもちろん、地域の皆さまに支えられてのことです。事務所兼作業場には役場の倉庫を安く借りることができましたし、製作に使う和紙を乾燥させながら巻き上げる機械なども、地元の鉄工所などが親身になって協力してくれたおかげで調達できたのです。

そうした方々に恩返しではありませんが、節目節目で当社の取り組みを紹介し、一緒に喜んでもらいたいという思いもあり、地域内への

情報発信も積極的に行っています。

――販売面はどうですか。

重視しているのは、展示会です。インテリアや文具、ギフト関連などの展示会に出展することで、業界に当社の商品を知ってもらえるほか、「ギルディングの技術でこういうものはできないか」といった声を聞けるなど、五十崎の和紙や当社の技術に対してどんなニーズがあるのか、情報収集のよい機会にもなるからです。2010年に出展した国際文具・紙製品展をきっかけに、東京・銀座にある文房具専門店の㈱伊東屋との取引につながり、先方の要望を聞きながら新商品を開発するなど、着実に成果は上がっています。

また、JAPANブランド育成支援事業の一環でパリでの展示商談会に参加したほか、ガボー氏が出展する展示会に共同出展をさせてもらうなど、海外販売にも取り組んでいます。マカオのあるホテルから壁紙の受注を得た例もあり、和と洋のコントラストが映える当社の商品は、海外でも十分通用すると手応えを感じています。

――今後の抱負について聞かせてください。

当社には現在、男性と女性、二人の従業員がいます。五十崎の出身で、当社に興味をもち、地元で働くことを選んだ人たちです。和紙産業が再び地域に根付き、循環していくための貴重な一歩だと思っています。

同社がつくるJa-Gué-Naブランド商品

一方、和紙工房では職人の高齢化が深刻です。これは和紙づくりに魅力がないからではないと思います。近ごろはロハスなどの言葉がはやっていますが、そうした風潮のなか、伝統産業に興味をもつ若者もいるはずです。問題はやはり流通面にあるのでしょう。つくっても売れないと思えば、人は集まりません。また、人件費を負担する余裕がないという工房側の事情もあります。

当社が成長することが、そうした問題に解決の道を開くと思えば、まだまだ頑張らないといけないと思います。いつか、五十崎の和紙をともに発信していく仲間がたくさん現れる日を信じて、挑戦を続けていきます。

聞き手から

Iターンでやってきた齋藤さんは、いまや五十崎の和紙を語るにあたって欠かせない人になっている。創業時から齋藤さんが自分のやるべきこと、和紙産業のなかでの立ち位置をしっかり認識し、貫いた結果である。

地域の期待を背負う形の齋藤さんに、気負いは見られない。おそらく齋藤さんを突き動かしているのは、Ja-Gué-Naブランドへの愛情だ。愛情を込めた商品を世に広めることを何より楽しんでいるように見える。そんな齋藤さんの職人魂のようなものが、長く和紙の伝統を見守ってきた町の人、そして消費者の心も引きつけるのだろう。

（渡辺 綱介）

中小企業のための
経営戦略基礎講座 第11回

イノベーションの源泉

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㈱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『重要会議ではヅラをかぶろう―超・実践クリエイティブ経営―』（講談社、2009年）、『[実況]経営戦略教室―グロービス MBA 集中講義―』（PHP 研究所、2011年）などがある。

先進国として新興国から追いかけられる立場にある現在の日本企業は、自らイノベーションを興さねばなりません。そのために大事な資質は「創造力」や「発想力」です。もう少し簡単にいうと「アイデア勝負」ともいえます。では、どうしたら経営にとって役に立ちそうな良いアイデアが出るのでしょうか。

アイデアは人の頭から生まれる

当たり前のことですが、アイデアは個人の頭のなかで生まれてきます。アイデアが次々に湧き出るような天才が社内にいれば話は簡単ですが、それを期待するのは戦略的とはいえません。めったにいない人のことを天才と呼ぶわけですから、天才の出現を期待する経営ではめったに成功しない、ということになります。

天才の出現を期待しない経営について説明する前に、比較対象として、天才がいる場合にはどうしたら良いかを考察しておきましょう。

「世界を驚かせよう」と言って次々とイノベーションを起こしてApple 社をリードした故スティーブ・ジョブズ氏はまさにこうした天才の好例といえるでしょう。

初代のiPhoneの筐体（きょうたい）は綺麗に磨かれていて、あれほどの「磨き」は新潟の某企業でしかできなかったといわれています。それだと当然コストは新興国の企業に発注するよりも高くなりますし、量産においてもボトルネックになる可能性があります。

しかしジョブズ氏は、その磨きによる仕上がりにこだわったといわれています。その仕上がりだけの成果ではないですが、結果、iPhone は大ヒット商品となりました。凡才にはなぜだかわからなくても、とにかく天才の言うとおりにするとうまくいくのです。

このような天才リーダーの下では、部下はいちいち自分の意見など言う必要がないどころか、凡才の意見など言わないほうが良いのです。このような組織では、トップ・ダウンによる上意下達型のマネジメントをするのが良いのです。

ジョブズ氏のような天才であれば、経営は順調でしょう。もっとも残念なパターンは、天才ではない経営者が上意下達型のマネジメントをしてしまうことです。優秀な経営者は多いですが、「多い」という範疇（はんちゅう）に入っているうちは天才ではないのです。そうした多くの優秀な経営者のように、天才とはいえない場合はどうしたら良いかを考えてみます。

天才不在の会社でイノベーションを起こそうとしたら、凡才の頭からアイデアを出さねばなりません。凡才 vs 天才という対決をしますと、一対一では凡才は当然負けてしまいます。

しかし、アイデアの勝負は「数×質」で決まるのです。数は、アイデアを出そうとする人の数と、１人当たりが出すアイデアの数で決まります。数十人、数百人でアイデアを出し合ったら、天才とまでいかなくても、プチ天才くらいのアイデアが出てくるかもしれないですよ。

つまり、より多くの社員に、より質の高いアイデアを、より多く出してもらう、ということが重要になるのです。

アイデアの源泉

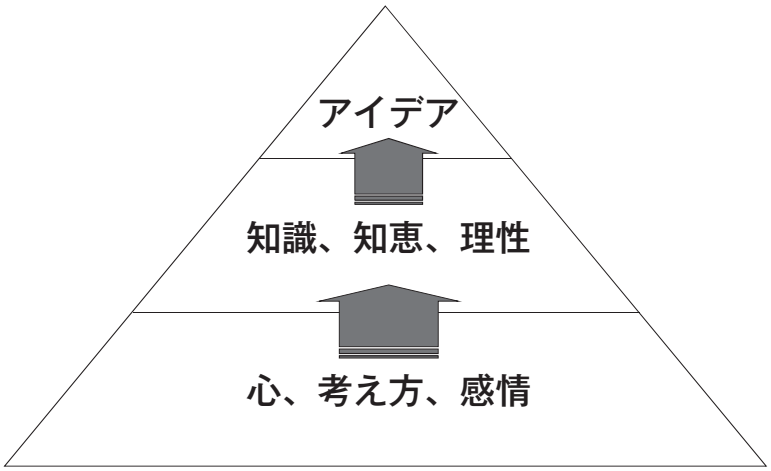
アイデアは人の頭から出てくる、と述べました。ここでいう「頭」とは、知識や知恵、理性というたぐいのものです。では、たくさん知識があって知恵や理性があれば、良いアイデアは出るでしょうか。

「改善提案」というようなアイデアは、知識があって理性やモラルが高ければ出るといわれています。高度成長期を通じて、日本人が得意としたところです。

ところが、これまでなかったような「面白い」アイデアとなりますと、理性やモラルより、基本的には、好奇心やワクワクする心から生まれてくるといわれています。こうした心が、知識や知恵を使ってアイデアを生み出すわけです。

イノベーションが求められる今日、必要とされているのは後者の面白いアイデアであることはいうまでもありません。つまり、現代において必要なアイデアを生み出す真の源泉は「楽しもうという心」ということです（図）。

図　現代において必要なアイデアの源泉



資料：筆者作成

良いアイデアを出すためには、真面目に仕事をしているだけではダメです。真面目に「楽しんで」仕事をする必要があるのです。

このようにいいますと「仕事が楽しいはずはない」という批判を受けます。確かにそのとおりですね。もしも、ディズニーランドで遊んでいるような楽しさを求めているなら、給料を払うどころか、逆にお金を払ってもらわねばなりません。仕事とは、そもそも大変なことをするからお金がもらえるのです。その本来は大変なことをいかに楽しいと思えるような環境を作れるか、がこれからの経営者の腕の見せ所、ということです。

これから楽しく仕事をする、ということを真面目に考えるのですが、最初に、その逆の状態を考えてみましょう。つまり、職場のなかで「辛い」「つまらない」「頭にくる」というようなネガティブな感情が起こっている状態ですね。

なぜ辛いのでしょうか。仕事が大変なのでしょうけれど、同じ仕事をしていても辛く感じない人もいます。わかりやすく極端な例でいえば、工場で飼っている犬が嫌いな人もいれば、かわいくて癒やされる人もいるわけです。つまり、「犬」自体が絶対的に嫌でもかわいいわけでもなく、「そう思う心」があるだけなのです。同様に「仕事」自体が必ずしも絶対的に嫌なものではなく、そう思う心があるだけなのです。

では経営で、どのような工夫をしたら心をポジティブな方向に向けられるのか、次号で具体的に紹介します。

子どもと本の出会いを演出

㈱柳正堂書店
代表取締役社長　大塚　茂

会社概要

代表者	大塚　茂	事業内容	書籍の販売
創　業	1854年	所在地	山梨県甲府市下石田2-20-10
従業者数	40人	電話番号	055（235）2201
		URL	http:// www.ryusei.co.jp

オンライン書店や新古書店の増加もあり、1997年以降縮小を続ける書籍市場は2009年に21年ぶりに2兆円を割り込んだ。書店を取り巻く環境が厳しさを増すなか、㈱柳正堂書店は読み聞かせ会を通じて、小さな子どもをもつ世代に児童書への関心を高めてもらうことに活路を見出した。読み手と一緒に本のなかの世界を巡る楽しさは、アニメやテレビゲームが浸透した今も変わらず子どもたちの心を引きつける。

児童書に光をあてる

――児童書コーナーでは色鮮やかな絵本が目を引きますね。

絵本のカラフルな表紙を見てもらえるように並べているからではないでしょうか。当店では高さや幅、奥行きにこだわって特注した棚を使っています。絵本は他の書籍と違って、大判や変形型などが多く、サイズが多岐にわたるからです。表紙の絵を見せるこの方法だと、背表紙しか見えない陳列と比べ置ける数は限られますが、まだ字を読めない幼い子どもでも絵本への興味をもちやすくなるのです。

絵本は対象年齢ごとに分類して陳列し、子どもが無理に取ろうとして本が落ちてきたときのことも考え、大判のものは下の方に置くようにしています。

レイアウトにも気を配りました。2009年にオープンしたこの店舗は、売り場面積120坪のうち20坪ほどが児童書コーナーで、その半分をイベントスペースに充てています。このスペースには30脚ほどの椅子を用意し、親子が自由に座って読書を楽しむ空間としています。このため児童書コーナーは比較的ゆったりとしたつくりになっており、小さな子どもがいる家族連れでも安心して買い物を楽しんでもらえます。

――ずいぶんゆったりとした空間を確保しているのですね。

実はこのスペースでは、月に一度週末を選んで子どもやその保護者を集め、「ちょっとちいさなお話し会」と題した児童書の読み聞かせ会を開催しています。無料で予約も必要ないので、読み書きを覚えたばかりの子どもから小学校低学年くらいまでの子どものいる家族連れが聞きに来てくれます。

読み聞かせは、登場人物の心の変化を感じたり想像力をかきたてたりすることから、子どもの脳の発達によい影響を与えるといわれます。また、読書習慣を身につけさせる効果もあるとされます。

１回当たりの時間は子どもの集中力が続く限度である45分程度とし、３冊をゆっくりと時間をかけて読み聞かせるのです。

翌日には、当社のブログで読み聞かせ会の様子を写真とともに紹介し、あわせて次回の開催日を案内します。店内に貼ってあるイラスト付きのポスターは児童書を担当するスタッフが手づくりしたものです。

――もともと児童書に力を入れていたのですか。

そういうわけではありません。1854年に甲府市内で書店を創業して以来、実用書や小説、雑誌などを満遍なく取り扱ってきました。1907年からは学校向けに教科書や参考書の販売も始めたそうです。書籍市場の拡大とともに店舗数を増やし、90年代には市内を中心に７店舗を展開していました。規模こそ大きくなりましたが、それまでと変わらず、地域に根差した書店でありたいと、仕事が忙しくてなかなか店まで行けないという顧客の声に応え配達もしていました。

わたしは別の会社に８年間勤めた後、94年に父が経営する当社に入ります。98年には代表者に就任したのですが、その頃にはコンビニエンスストアや大型書店が浸透し、苦戦を強いられるようになっていました。通り一遍の品ぞろえでは競合店に太刀打ちできなくなってきたのです。雑誌であれば、コンビニエンスストアに立ち寄ったついでに購入した方が便利です。また、実用書を買い求めるのであれば、より品ぞろえが豊富な大型店を利用した方がお目当ての本にたどり着きやすいでしょう。

こうしたなか、インターネットで注文を受けるなど試行錯誤を繰り返す日々が続きました。しかし、児童書に着目するきっかけは仕事を離れた普段の生活のなかにあったのです。

ひらめきのヒントは自らの子育てのなかに

――どんな経緯だったのでしょう。

2002年当時、わたしには５歳になる娘がおり、仕事だけでなく育児にも積極的に取り組んでいました。子どもの成長に役立ちそうなことは何でも取り入れてみようと、雑誌やインターネットで情報収集に励んでいたのです。そんななか、英国で始まった「ブックスタート」が日本にも広がり始めていることを知ります。

表紙が目を引く児童書コーナー

ブックスタートとは、各自治体などが図書館や子育て支援センターを通じて保護者と幼い子どもに絵本をプレゼントし、育児を楽しみながら親子のコミュニケーションを深めてもらおうとする活動です。読み聞かせや絵本の選び方のアドバイスも行っていることを知り、書店を営む当社も同じようなことができないかと考えました。子育てについていろいろ調べるなかで知った読み聞かせのよさを、地域の子育て中の家庭にも伝えたかったのです。当時、近隣の書店で読み聞かせを行っているところはなかったと思います。そこで、甲府市内にあった店舗の一つを改装したのを機に、2002年から読み聞かせ会を実施することにしたのです。

――少子化が進むなかでは、児童書の市場も縮小しているのではないのですか。

いえ、少子化でも児童書の売れ行きは好調なのです。子どもの数

が少ないので、かえって家族が子ども１人にかけるお金が増えているそうです。実際、出版不況といわれ書籍全体の販売金額が2000年の２兆4,000億円から１兆9,000億円へと10年間で２割以上減少するなか、児童書はおおむね800億円前後で推移しています。

しかし、2002年当時読み聞かせ会は思うようにいかず、結局１年ほどで休止することになってしまいました。

――どうしてなのでしょうか。

いざやってみると、書籍に関するとはいえ、従来の業務とはだいぶ勝手が違ったのです。

一般の書籍や雑誌であれば、顧客は興味がある本を目当てに店舗に足を運びます。しかし、児童書というジャンルは、子どもの成長に直面しながら、何を買ったらよいか分からないまま本を探しに来る傾向があるのです。そのため、読み聞かせ会で親子が集まると、どんな本がよいのかスタッフを頼る機会が増えます。お薦めの絵本を尋ねられ、その内容やお薦めの理由をしっかりと答えられないことも増えました。

結局、当時はこの問題への対策よりも、不採算店舗の閉鎖を優先させてしまいます。わたしが代表に就任するのと前後して経営が厳しくなったことに焦りを感じ、すぐに効果が出る対策を選んだからです。

しかし、不採算店舗を一つ、また一つと閉鎖していくなかで、次第に、短期的には収支が改善したとしても、将来的には行き詰まってしまうと考えるようになりました。ブックスタートが全国に広がり始めていることからも読み聞かせ会という着眼点は間違っていないはずです。そこで、改めるべき点は改めたうえで、再度挑戦することを決心しました。

知識と感性を磨く

――具体的にはどのようなことを修正したのですか。

読み聞かせ会で扱う本の選び方や進め方です。題材選びは重要で、リズミカルな文章で綴られ、絵との一体感がある本を選ぶ必要があります。大人が面白いと思う本を子どもが喜ぶとも限りません。

また、読み聞かせを行っている最中は、物語の世界観を壊さないようにしなければなりません。子どもから話しかけられたとき目で応えることはあっても、声を出して応えるのは好ましくないこともあります。選んだ本の内容や接し方がまずいと、逆に子どもを本嫌いにしてしまう可能性もあるのです。

こうしたノウハウは独自に習得することは容易ではありません。かといって社内には手本になる経験者もいませんでした。

そんななか、地域の朗読サークルの存在を知りました。図書館などを中心に、ボランティアで読み聞かせを行っているというのです。サークルには女性を中心に、キャリアの長い人たちが多くそろっています。彼女たちに読み聞かせ会の講師として参加してもらい、その進め方を当社のスタッフが目の当たりにすることから学ぶことも多いのではないかと考えたのです。

――協力は得られたのですか。

面識はありませんでしたが、相談してみたところとんとん拍子に話がまとまりました。普段の練習の成果を発表する場が欲しいという朗読サークルの人たちのニーズと合致したからです。また、彼女たちのなかには小さい頃から当社を利用してくれた人もいて、なじみの書店だから応援したいという気持ちも抱いてくれたようです。

実施にあたっては、事前の打ち合わせの際、どのような本を選んだらよいか意見交換を入念に行うことにしました。そして、本番では当社のスタッフが１冊、朗読サークルのメンバーが２冊を担当することになりました。

――ほかにも何か取り組んだことはありますか。

スタッフのスキルアップに取り組みました。顧客に喜んでもらうためには、知識を詰め込むだけではなく相手の意図をくみとり分かりやすく伝えるすべが必要です。

そこで、全スタッフに、お薦めの本についてその理由をＡ４のリポート１枚にまとめ毎月提出させることにしました。リポートは全員に回覧し、各自がコメントを記入して本人にフィードバックします。こうすることで自分なりの考え方を整理して伝える訓練にもなりますし、お互いさまざまな見方や価値観があることにも気づくのです。

――取り組みの成果のほどはいかがですか。

最盛期の７店舗から一時は１店舗まで減らしましたが、今では３店舗に戻して運営をしています。

読み聞かせ会が定着するのには半年ほどかかりましたが、毎回20人以上がコンスタントに集まってくれるようになりました。

2010年に出店した店舗では、スタッフが児童書のキャラクターの着ぐるみを着て、握手会などのイベントを開催しています。また毎年12月には「サンタ宅配便」というキャンペーンを実施することにしました。絵本などを購入してくれた家庭に、スタッフがサンタクロースの格好をしてその本を届けるのです。これはスタッフの発案で企画したものです。スタッフのなかに、人に喜んでもらえることを考え実践していこうという意識が高まってきているのを感じています。

サービスや接客の質が高まったおかげでしょう。子ども連れに限らず、来客数が増えてきました。児童書だけでなく、他の本や雑誌の売上も伸びています。

マンガや小説とは異なり、絵の多い児童書は、今注目されている電子書籍には置き換えられないジャンルの一つであると感じています。厚みのある紙の質感や目を疲れさせない優しい色合いなどアナログならではのよさがあるのです。こうした児童書の魅力を地域の人たちに伝えていきたいのです。

読み聞かせ会の様子

読み聞かせ会など子どもが本を好きになってもらえる取り組みを継続し、たとえ規模は小さくても地域で必要とされる書店であり続けたいと思っています。

取材メモ

「子どもが大人になったときに次の世代へ語り継ぎたいと思える大切な一冊との出会いを提供したい」。そんな想いで大塚社長が始めたのは、従来から取り扱っていた児童書に読み聞かせなどの付加価値を添えることだった。これにより、顧客と児童書の魅力を共有し、ターゲットに定めた親子の関心を高め、その集客に成功した。

一見すると同社の取り組みは、幼い子どもをもつ親子にターゲットを絞り込んだように思える。しかし結果的には、さまざまな試行錯誤を経るなかで、幅広い本の売上を伸ばすことにつながった。そして、長い目で見ると、子どもたちが成長し大人になってからも、なじみの書店として同社に足を運んでくれるかもしれない。

いったんはターゲットを絞り込んでも、ある分野において自社の存在価値を高めることができれば、その効果がやがて多方面に波及し、幅広い顧客を呼び込む可能性もあるのだ。

（石原　裕）

色々マーケティング 第15回

色は型どおりには語れない

最近の売れ筋の書籍や人気のセミナーを見ると、「○○になれる！三つのコツ」「最強フレームワーク」といったように、シンプルな枠組みを用意して、それに当てはめていくやり方が目立ちます。確かに、専門的な知識がなくてもわかりやすく、すぐに情報を取り出しやすいという点ではすぐれものです。ただ、得てして大雑把（ざっぱ）に過ぎ、「取りこぼし事項」が多いのも事実でしょう。こうした書籍やセミナーで得た知識をうのみにし、その知識だけで色を考えようとすると思わぬ落とし穴が待っているかもしれません。

簡単な例でいうと、黒とグレーでは見た目のインパクトは断然黒のほうが大きい、といわれれば、それは確かにそうです。しかし、どんなシチュエーションでも「黒＞グレー」だとは限りません。この二つの色も、合わせる色によってインパクトの大きさは逆転してしまいます。黒に暗い色ではかえってインパクトが弱まるのに対し、鮮やかな色に合わせたグレーは想像以上に大きなインパクトを与えるのです。

見た目の印象だけでなく、色彩心理にも同じことがいえます。この色はこんなイメージ、こんな気分を誘う、というおおよその方向性はありますが、全員が同じ心理状態になるわけではありません。そこには個人の記憶も関係してきます。また、民族性や生活環境といった要因も影響します。

例えば、大好きなおばあちゃんがいつも緑の服を着ていたら、緑が年配のイメージとして定着することがあります。同じように、お母さんが黒い服ばかり着ていると、子どもは絵を描くときに黒を多用するという例があります。たくさん黒を使う子どもは、何か重大な悩みでも抱えているかのように考察されがちですが、お母さんをイメージしているのだとしたら、とんだ思い違いもよいところですね。

民族性が与える影響も見逃せません。例えば、同じ黄でも日本人がファッションとして好むのは、どちらかというと淡い黄なのに対し、アメリカではむしろ赤みの強いマスタード色が好まれます。おもしろいことに、アメリカでは所得に応じて色の嗜好（しこう）が違うという報告もあります。

このように、色に対する感覚は、なかなか型にはめてきれいに整理整頓できるものではないのです。極端な話、どんな専門家でも書籍を出版すれば信用度が増し、講演料も上がるわけですが、それらの書籍が本当に使えるものばかりかというと、なかには疑問符がつくものもあります。

わたしの実感として、企業の問題解決を考える場合には、書籍やセミナーよりも、コンサルティングを活用すると有効です。広く浅くの書籍とセミナー、深い納得のコンサルティング。状況によってうまく使い分けていただければと思います。

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。

「牧之通り」竣工記念に開かれた茶会の様子

まちづくりまっただ中の塩沢

塩沢商工会　経営指導員　森口　学

新潟県の南部、南魚沼市にある塩沢は、魚沼産コシヒカリを中心とした農業、日本酒醸造が盛んな地域です。山々に囲まれ、降雪量が多い地域で、冬場には多くのスキー客が訪れます。

歴史を見ると、江戸と越後を結ぶ三国街道沿いの宿場町として栄えました。また、「越後上布」や「塩沢紬」などの織物の産地としても知られ、江戸時代の雪国の生活を綴った『北越雪譜』の著者である、鈴木牧之を輩出しています。

塩沢では平成10年に、降雪時の安全のための道路拡幅、中心市街地の再生などを盛り込んだまちづくり計画を策定。住民と行政との間で協議を重ねてきました。

そのなかで重視したのは、商店街が「自立・自律・自活」し、主体的に「塩沢らしさ」とは何かを追求していくこと。そして、一過性の商店街復興策ではなく、「孫子の代までも誇れる」まちをつくり、ブランド化を目指すことです。

このコンセプトをもとに、平成22年に完成したのが牧之通りです。宿場町であったころをイメージして建築様式を統一し、雪国独特の趣がある「雁木のまちなみ」を再元した通りです。平成23年には国土交通省から都市景観大賞と手づくり郷土賞を受賞しました。

完成から２年が経過し、牧之通りを舞台にさまざまな恒例イベントが生まれています。２～４月の「ひな雪見かざり」、４～５月の「五月人形かざり」、５月の「牧之茶会」、７月の「七夕かざり」、10月の「新米の陣」「つむぎ語り」などです。通りが完成するまでは閑散としていた塩沢の商店街ですが、いまや毎日多くの人が訪れる注目のスポットになりました。

24年度には、最寄り駅のJR上越線塩沢駅も宿場町をイメージした外観に改装を予定しています。また、県が主催する「国際ご当地グルメグランプリ」の開催地として牧之通りが内定しており、たくさんの人でにぎわう見込みです。

この熱気は徐々に近隣の商店街にも波及してきています。隣のつむぎ通りでは、５～11月の間、月１回の軽トラ市を開催し、牧之通りとの相乗効果で地域はいっそう活気づいています。

塩沢商工会は、牧之通り整備の計画から完成に至るまで、さまざまな提案とサポートを行ってきました。今後も、自立した商店街を創造、発展させるべく支援に取り組むとともに、他の地域と連携しながら広域的な地域活性化事業を実施していきます。

近くにお越しの際は、ぜひお立ち寄りいただき、「まちづくりまっただ中の塩沢」を体感していただければ幸いです。

製品開発における特許情報の活用法

㈱知財経営総研 代表取締役 **小林 正樹**

こばやし まさき

1971年大阪府生まれ。弁理士。大阪産業大学講師。大阪大学工学部卒、中央大学法学部卒、関西学院大学 MBA 修了。大阪市内の特許事務所に勤務後、2003年に小林国際特許商標事務所を開業し、2009年に㈱知財経営総研を設立。関西の中小企業を中心に知財面から企業経営をサポートしている。主な著書に『知的財産権のしくみがわかる事典』（監修、三修社、2007年）、『知的財産権の書式－実践モデルケース別108－』（監修、三修社、2007年）などがある。

はじめに

企業経営には、人、モノ、カネの３大要素が存在すると言われているが、最近では知的財産（知財）が四つ目の経営要素として注目されている（図－１）。この知財とは、技術アイデアを保護する特許、ネーミングを保護する商標、デザインを保護する意匠、あるいは芸術作品等を保護する著作権など、多くのものから成り立っている。

特に技術アイデアを保護する特許は、ものづくり企業にとって非常に重要な経営要素の一つである。従来、各企業は製品開発にしのぎを削ってきており、その中でも特に新規性の高いものについては特許を取得することが行われてきた。そして、各企業によって取得された特許は公開されながら、特許情報として長年にわたって蓄積されてきた。

一方、企業経営を進めるときに経営戦略は欠かせないことは言うまでもない。この経営戦略を立案するに際して、各企業はマーケットに関する情報（市場情報）や、業界や他社の技術に関する情報（技術情報）を活用している。各企業は、それら市場情報や技術情報を分析して、自社の事業を有利に進めるための経営戦略を日々構築し、その経営戦略に基づいて開発戦略、営業戦略、人事戦略、財務戦略などに落とし込んで実行していく。

しかしながら、多くの企業は上述のように経営戦略に市場情報や技術情報を活用するものの、特許情報はほとんど活用してこなかった。市場情報や技術情報は高度な分析を行っているにもかかわらず、特許情報は分析どころか、閲覧さえままならない状態なのである。特許情報は業界や他社における最先端の発明（技術）の結晶であるにもかかわらず、これを製品開発に全く活用してこなかったことは極めてもったいない話である。

筆者は、このような状況の中、日本の企業、特に

日本の中小企業も大いに特許情報を活用してもらうべく、製品開発のための特許情報の活用について述べたいと思う。

日本の中小企業は なぜ特許情報を活用しないのか

それでは、日本の企業、とりわけ日本の中小企業はなぜ特許情報を活用しないのか。筆者は、十数年にわたり多くの中小企業の知財に携わってきた中で、その原因は以下のものが挙げられるように思う。言い出したらきりがないほどの原因があるが、読者の中にも心当たりがある原因がいくつか存在するのではないだろうか。

○そもそも特許情報の存在を意識していない。
○特許情報は他社を侵害しないためのツールとしか見ていない。
○特許調査や分析の方法がわからない。
○公報（特許明細書）を読んでも、特許内容をほとんど理解できない。
○ごく一部の担当者しか特許内容を把握していない。
○経営陣が特許情報を無意識に遠ざけている。
○特許情報を製品開発に活用するノウハウがない。

このような原因を放置した結果、いつの間にかライバル企業、さらには中国をはじめとする海外の企業に先を越されているのである。ここ10年の間に中国はめざましい経済発展を遂げているが、この背景には中国企業の積極的な技術開発があったと言われている。10年以上前までは中国製品の品質を揶揄（やゆ）していたものであったが、最近ではそうでもなくなってきていることは読者も感じるところではないだろうか。

中国が10年少々の間にめざましい技術開発を進めることができたのは、特許情報の活用があったからだと言われている。つまり、中国では日本や欧米の公開された特許情報を分析して、それに基づいて製品開発を行ってきたのである。お隣の中国が日本の特許情報を活用しているにもかかわらず、日本が自国の特許情報を活用していないことは極めて遺憾と言わざるを得ない。

図－1　企業経営の4大要素

資料：筆者作成（以下同じ）

特許情報とは

ここで特許情報について少し整理しておきたいと思う。特許情報とは、特許出願書類に記載された「書誌情報」「権利情報」「技術情報」であって、公開公報や特許公報により公開されたものである。いわゆる特許明細書とも呼ばれるものであり、以下のような情報が書かれている。特許明細書に一度は目を通したことがあるという読者もいると思う。中には非常に難解な日本語で書かれたものもあるため、一読するだけで疲れたこともあるのではないだろうか。

○書誌情報…出願人、住所、発明者、出願日、公開日、各種番号等。
○権利情報…「特許請求の範囲」と呼ばれる書類であり、特許の権利範囲を画する。
○技術情報…主に「明細書」「図面」「要約書」と呼ばれる書類であり、発明（技術）の内容が詳細に記載されている。

様々な業界において、それぞれに技術情報のデー

タベースが構築されていると思うが、これら一般の技術情報と特許情報は何が違うだろうか。特許情報が一般の技術情報に比べて優れている点を挙げると以下のようになる。

①全技術分野をカバーしている

特許は、日用品からミサイルなどの軍事技術に至るまで、ありとあらゆる技術分野で出願されているため、技術分野に偏りがない。一般の技術情報は各業界の製品に特化したものがほとんどであり、特許情報ほどに広い範囲で技術分野をカバーしている技術情報はないのではないだろうか。

②入手・収集が容易である

特許情報はデータベース化されており、「特許電子図書館(IPDL)」というサイト(注1)が特に有名である。この特許電子図書館は、いつでも、どこでも、誰でも、無料で特許情報を閲覧することができ、非常に便利である（それゆえに、中国などの外国も特許情報を簡単に閲覧できるというデメリットもある)。

③国際的に統一された分類がなされている

国際特許分類(IPC)と呼ばれる特許特有の分類が全ての特許出願に付与されている。この国際特許分類は日本のみならず、国際的に統一された分類であり、特許を調査するときに非常に便利である。

④発明の内容が具体的に開示されている

特許法上、特許を取得するためには発明の内容を詳細に開示しなければならない。発明の内容が粗雑なものに独占権たる特許権を付与することができないからである。発明の内容が明細書や図面により事細かに説明されている。

⑤掲載事項や書式が決まっている

各種番号・日付・出願人・発明者などの書誌情報はもちろんのこと、特許請求の範囲や明細書、図面、要約書の形式も決まっている。

パテントマップで業界・他社の開発動向をとらえる

特許電子図書館などのデータベースにより特許情報を検索できることは理解していただけたと思う。しかしながら、次に少々問題が生じてくることがある。特許電子図書館で特許を検索すると、特許一覧がずらっと表示され、それら一つ一つを開いて中身を見ていくことになる。確かに、特許が数十件程度であれば、一つ一つを開いて中身を見ていってもよいが、数百件、あるいは数千件ともなると、非現実的である。

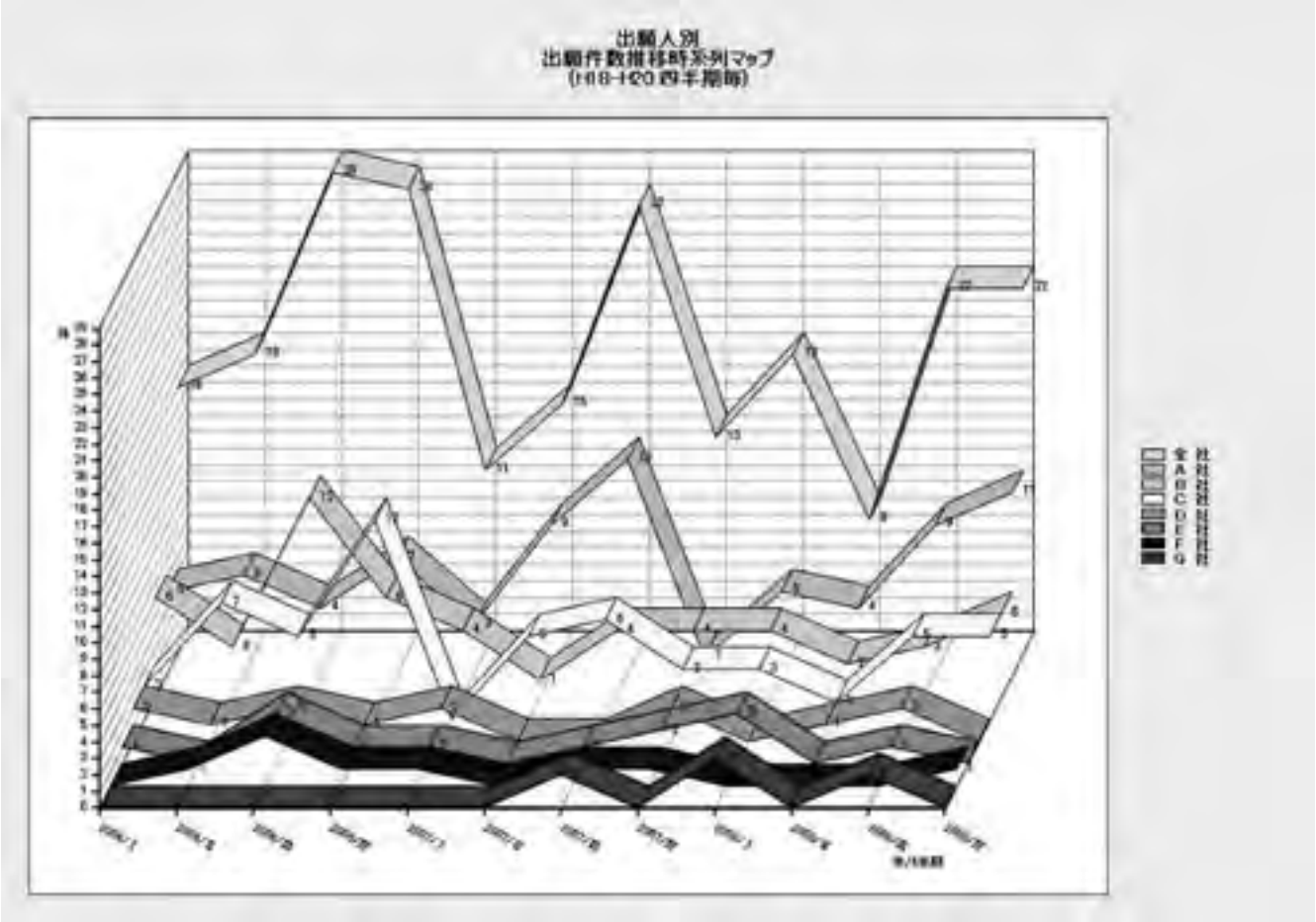
ここで登場するのが「パテントマップ」と呼ばれるものである(図－２)。このパテントマップとは、膨大な特許情報を収集・整理・分析・加工し、図・グラフ・表などで視覚的に表現したものである。これで業界や他社の開発動向をとらえることができるようになり、ひいては経営戦略に役立てることが可能になる。最近では、様々なパテントマップの作成ソフトも販売されており、それらを使用するのもいいだろう。

ただし、パテントマップと一言で言っても多種多様なものが存在する。パテントマップを作成することを目的化するのではなく、パテントマップを製品開発戦略に活用していくことが重要である。このパテントマップの活用は決して容易なものではなく、日々、経験を重ねることにより活用ノウハウが備わってくる。

特許評価一覧で業界・他社の重要技術を見つける

パテントマップは膨大な特許情報をいわば群としてとらえるものである。一方で、特許一件一件に着目して、業界や他社の重要技術（特許）を見つける

図－2　パテントマップの一例



方法もある。このときに活用できるのが「特許評価一覧」と呼ばれるものである（図－３）。この特許評価一覧は、各特許について、「書誌情報」「特許の広さ・深さ」「自社の注目度」「他社からの注目度」の大カテゴリの中で、各種評価を行ったものである。

ちなみに、これらのファクターは筆者が以下のように独自に整理したものであるが、非常にわかりやすいものとなっている。

○書誌情報…各種番号、発明の名称、出願人、査定種別、製品分類など。
○特許の広さ・深さ…請求項１[注2]の文字数、請求項数、全頁数、IPC 数。
○自社の注目度…審査請求、早期審査、分割出願、不服審判、パテントファミリ（PF)、抹消種別。
○他社からの注目度…引用数、被引用数、閲覧請求数、情報提供数、異議申立、無効審判。

例えば、特許の広さ・深さの「請求項１の文字数」に注目した場合、請求項１に文字数が少ない特許は基本発明[注3]の可能性が高い。これは、基本発明は一般には構成要件が少ないことから、必然的に文字数が少なくなるためである。単なる特許の番号や名称の一覧からでは、どれが基本発明かはわからないが、この方法だと比較的容易に基本発明を発見することができる。

図－３　特許評価一覧の一例

また、自社の注目度の「パテントファミリ（PF）」に注目した場合、PF が存在している特許は当該会社にとって注目度の高い可能性が大きい。PF とは日本特許に基づいて外国出願されている場合に表示されるものであるが、当該会社にとって高額な費用をかけてまで外国出願するということは、それだけその特許に注目しているといえる。

さらに、他社からの注目度の「閲覧請求数」「情報提供数」が多い場合、当該特許が他社から注目されている可能性が高い。つまり、他社がわざわざ閲覧（包袋の閲覧請求[注4]）したり、情報提供（他社特許をつぶすための従来技術の提供）を行ったりしているということは、他社にとって当該特許が邪魔な存在ということになる。

この他のファクターも同様に分析することにより様々な情報が得られ、各特許の重要性を容易に把握することができる。

特許解説を実施する

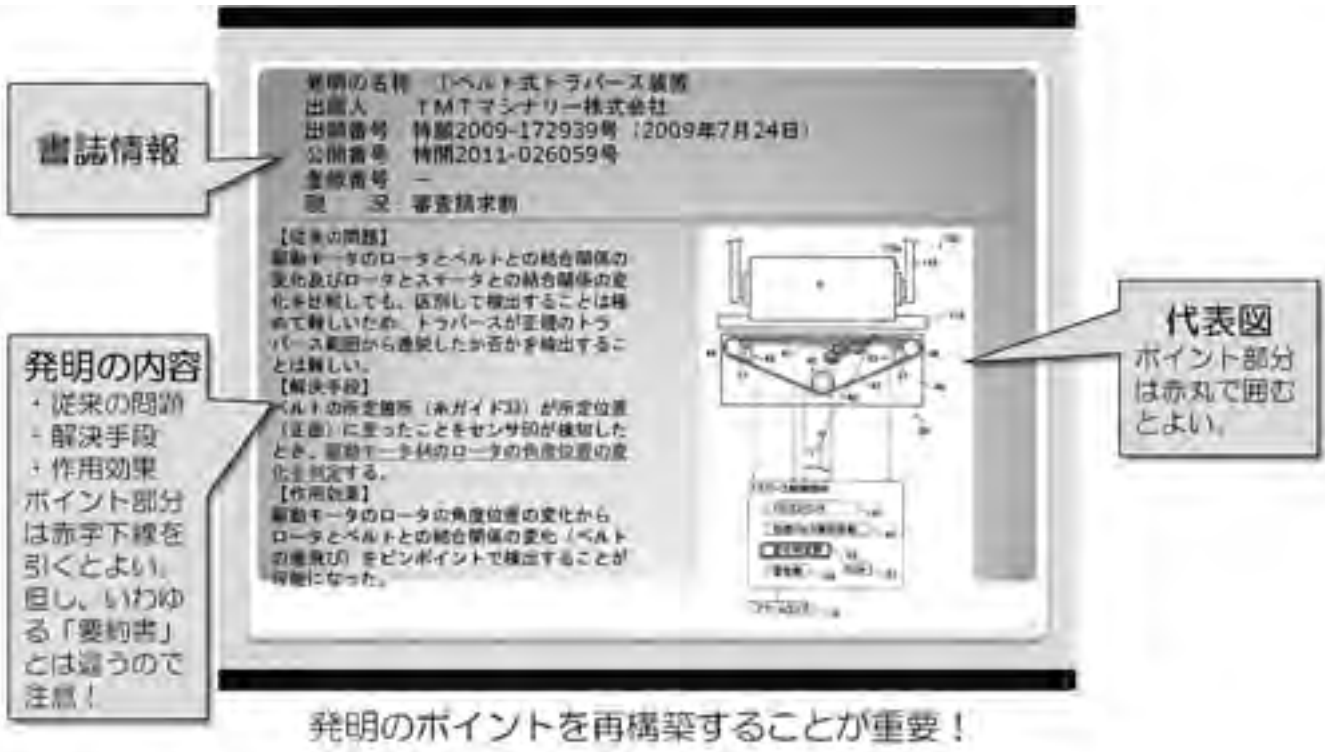
パテントマップで業界・他社の動向をつかみ、特許評価一覧で業界・他社の重要技術を見つけることができる。しかしながら、それだけで全てが終わるものではない。最後に、ピックアップした公報（特許明細書）を読み、特許の内容を把握しなければならない。

このとき、従来は、開発者ごとに公報を閲覧するというものであった。例えば開発者が10人、公報10件として、公報１件当たり精読するのに１時間かかるとすると、会社全体として、10人×10件×１時間／件数＝100時間かかる計算となる。これが毎回続くとなると、時間（コスト）は非常に大きいものとなる。しかも、限られた人のみが公報を読んでいるだけなので、経営陣や他の部署は特許の内容をほとんど把握できない。

ここで是非、お勧めしたいのが「特許解説」と呼ばれる方法である。これは一人の開発者や知財担当者が公報を精読して、パワーポイントなどにまとめたものを発表するというものである（図－４）。上述と同様に開発者が10人、公報10件、公報１件当たりの発表時間が10分（だいたいこの時間で済む場合が多い）とすると、「まとめる時間＋（10件×10分／件数）」の時間（コスト）のみで済むのである。

また、開発者全員が同じ知識を共有でき、その場で活発な議論も可能になる。そこに経営陣や営業マンなども参加することでその効果はさらに大きくなる。

図－4　特許解説のためにまとめられた特許情報



なお、特許をまとめるときも一人で行わずに分担することにより、一人当たりの労力を下げるだけでなく、各人に特許を把握する能力が備わるというメリットもある。

一見、何でもないような発表にも思われるかもしれないが、驚くことに、この何でもない発表が今まで多くの企業でなされていなかったのである。筆者も、この特許解説を知財コンサルの中で積極的に導入しているが、多くの企業において大変満足していただいている。

おわりに

今回、製品開発戦略において特許情報の活用の重要性とその方法について、簡単ではあるが説明した。これら特許調査、パテントマップ、特許評価一覧、特許解説を通じて、実に多くの情報を収集することができるのである。

しかしながら、これらの作業は一朝一夕に達成できるものではない。各企業が製品や事業ごとに経験を積み重ねることによりノウハウとして構築していけるものである。本稿をご覧になられた読者も、製品開発において、是非、特許情報を有効に活用して、さらなる企業の発展を遂げていただければ幸いである。

（注1）http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg.ipdl
（注2）請求項とは、特許として保護してもらいたい発明の内容で、特許請求の範囲の書類に記載されている項目である。請求項が複数ある場合は、請求項１、請求項２、…という形で記載される。
（注3）基本発明とは、今までになかった発想や観点から生まれた発明のことである。関連するさまざまな発明（改良発明や応用発明など）を生み出す。
（注4）特許庁に、該当する特許に関する全ての審査書類の閲覧を請求すること。手数料が必要。

あくなき挑戦で ゴボウの漬物を全国へ

㈱おばねや

代表取締役
野澤 勇二郎

企業プロフィール

- 代 表 者　野澤 勇二郎
- 創　　業　1987年
- 資 本 金　1,000万円
- 従業者数　53人
- 事業内容　漬物の製造
- 所 在 地　栃木県小山市神鳥谷1747−1
- 電話番号　0285（28）6878
- U R L　http://obaneya.co.jp

漬物というと、たくあんや梅干しなどをイメージするだろう。こうした定番商品とは異なる、珍しい漬物を世に送り出している企業がある。栃木県にある㈱おばねやだ。ゴボウの漬物をはじめ、同社がつくるさまざまな漬物は、全国で大きな人気を博している。

身近な素材に着目

ニラの漬物に、ラッキョウのワイン漬け。㈱おばねやでは、一風変わった漬物づくりに力を入れている。そのうちの一つが、ゴボウの漬物だ。京都など一部の地域では古くから食されているが、全国的にはなじみの薄い品である。また、これまでのものは発酵させずしょう油に漬け込んでいたのに対し、同社は独自の発酵技術を用い、しょっぱさや苦さを抑えたまろやかな味わいのゴボウの漬物を提供している。白菜やキュウリと並んで、30センチメートルほどにカットされたゴボウが陳列されている姿はひときわ目立つ。

同社の野澤社長は、もともと栃木県にある漬物メーカーに勤めていた。1987年、46歳のときに独立して漬物の卸売り会社を創業。広くスーパーや専門店などに漬物を卸し、滑り出しは順調だった。しかし、バブルが崩壊すると、状況は一転する。消費者の低価格志向により、スーパーや飲食店などの卸先からの値下げ要求が強くなっていったのだ。

そんな状況から抜け出そうとして思いついたのが、市場であまり見かけない漬物を扱うことだった。そうすれば、同業他社との価格競争に巻き込まれにくくなる。野澤社長が着目したのが、豊かな自然環境で栽培された地元のゴボウである。京都や長野では漬物にされているが、それ以外ではほとんど見かけることがなかった。これを全国に流通させようと考えたのである。

先を見通した漬物づくり

もちろん、課題もあった。ゴボウの漬物は、特有の味わいや食感が楽しめるのが大きな魅力だ。しかし、これまで食べたことがない人にとっては、アクの強さをイメージするゴボウのしょう油漬けには、抵抗を感じるかもしれない。

一度でも口にしてもらえれば、そんなイメージを覆せる、まろやかな味わいの漬物にする必要があった。さっそく取引のある漬物メーカーをいくつか回ったが、どこもいい顔はしない。「漬物の価格競争が激しくなり、厳しい状況が続くなか、売れるかどうかわから

ない漬物をつくっている余裕はない」という様子だった。

価格だけを競っていては、やがて市場は縮小していく。最近では、スーパーの店頭にはキムチなどが数多く並ぶようになったし、そもそも漬物をあまり食べないという人も増えた。固定化した業界の姿に危機感を抱いた野澤社長は、99年に自らゴボウの漬物づくりに乗り出した。

野澤社長がまず取り組んだのは、ゴボウを発酵させることだった。既存のゴボウの漬物は、発酵させずにそのまましょう油に漬けている。発酵させれば、味にやわらかさが出るため、より多くの人に受け入れてもらえる。

しかし、これが思いのほか難しかった。根菜類であるゴボウには、大腸菌などの土壌菌が付着しているため、アク抜きも兼ねて湯がくのが一般的だ。発酵には野菜に付いた微生物の力が欠かせないが、湯がくと微生物も死んでしまうのだ。これに対し、野澤社長はさまざまな食品の発酵技術を学び、穀物から抽出した発酵調味料などを用いる独自の発酵技術を２年以上かけて編み出した。

そのうえで、野澤社長は、販売先の開拓にも工夫を凝らした。例えば、商品のアピールポイント。もともと保存食としての役割ももつ漬物は、発酵させることで賞味期限がより長くなる。野澤社長は、さらにパッケージに商品の酸化や変色を防ぐ特殊な素材を用いることで、180日もの賞味期限を実現し、その特徴をアピールした。販売する側にすれば、賞味期限切れによるロスのリスクが減るため、仕入れやすくなる。

また、ゴボウの漬物を置いてくれた百貨店や生協といった小売店では、野澤社長自らが店頭に立ち、調理販売して歩いた。店頭のにぎわいにつながる調理販売は小売店にとってもメリットが大きい。その際、ゴボウの漬物をサラダや天ぷらなどにして、初めて口にするゴボウの漬物への抵抗感を和らげるようにした。同時にこれは、ゴボウの漬物の幅広い楽しみ方を提案する狙いもあった。

モノづくりの先にある流通、消費の現場まで見据えた取り組みが奏功し、ゴボウの漬物は徐々に売れ行きを伸ばしていった。

終わらない挑戦

同社の漬物が支持されているのは、素材の一つ一つ、安全性にもこだわっているからだ。使用する野菜はすべて国内産で、なかでもゴボウをはじめとする使用量の多い野菜は農家と契約して栽培してもらっている。仕入れ値は高くなるが、栽培する農家に要望や意見を伝えられる。例えば、同社では事前に野菜のサイズや形状を指定し、それに合ったもののみを農家から買い取っている。味が均一に

発酵させたゴボウの漬物

染み込むようにするためである。

安全性については、高度な衛生管理手法の一つであるHACCP（ハサップ）の認証を取得した。さらに同社では、取得効果をより高めるために、工夫を凝らした。例えば、衛生管理にかかる研修などでは従業員一人ひとりに確実に理解してもらうために、ノロウイルスやO－157など身近な題材を扱うことで、従業員の興味を引くようにした。その甲斐あって、現在では従業員が主体となり衛生管理マニュアルを策定するまでになっている。

いまや同社の評判は海外にもおよび、韓国や香港などの高級百貨店にも同社の商品が並んでいるそうだ。それでも、同社は新商品をつくり続けている。

「消費者の味覚や好みは常に変化しているため、既存の商品に固執しているといずれ市場から取り残されてしまう」。創業から25年、そう語る野澤社長の新しい漬物づくりへのあくなき挑戦は、古希を超えたいまなお続いている。

（鈴木 佑輔）

他業界をヒントにした新たな駐車場サービス

㈱イーエスプランニング

代表取締役
藤岡 義己

企業プロフィール

- 代 表 者　藤岡 義己
- 創　　業　1992年
- 資 本 金　4,000万円
- 従業者数　60人（うち契約社員48人）
- 事業内容　駐車場の管理
- 所 在 地　兵庫県神戸市中央区栄町通6−1−19
- 電話番号　078（362）2512
- U R L　http://www.esplanning.co.jp

有料駐車場に車を停めると、どうしても時間が気になり、ゆっくりできない。駐車料金を少しでも抑えたい、という気持ちは多くの人がもっているだろう。

神戸市の㈱イーエスプランニングは、そんな利用者の気持ちを汲み取ったサービスにはじまり、お得感を味わえるユニークな仕掛けを次々と生み出している。

未成熟の市場で勝負することを決断

現在は、駐車場の管理業務を主力事業とする同社だが、1992年の創業当初は、地主に対してアパートやマンションへの土地活用を提案し、設計や施工まで一括して請け負っていた。95年の阪神・淡路大震災の復興需要で業績は急伸したものの、これが需要を先食いする結果となり、97年を境に売上が落ちていく。

危機感をもった藤岡義己社長は、マンションや駐車場を管理する不動産業を手がけることにした。「つくる」から「管理する」へ転換することで、安定した収益が見込めるとともに、今まで以上にオーナーと、長くて深い関係が築けると思ったからだ。

だが、実際に事業を始めてみると、マンションの管理事業はすでに大手が先行しており、なかなか物件は見つからなかった。一方、駐車場は、オーナー自身が管理しているケースが多く、それを専業とする会社はほとんど見当たらなかった。マーケットが小さく、大企業がまだ進出していなかったのである。

目新しいサービスはあまりなく、チャレンジする価値は十分にある。そう魅力を感じた藤岡社長は、駐車場の管理事業に力を入れようと決断したのである。

経験からアイデアを生み出す

管理を任せてくれるオーナーのためにも、利益を出したい。そんな思いから始めたのが、売上データの収集である。駐車場を利用する顧客の実態を把握することで、新たなサービスのヒントが見つかるかもしれないと考えたからだ。

毎日、売上の明細書を集計し、台数、客単価、そして利用時間などを分析した。その結果、例えば市の中心地にある三宮の駐車場では、１台当たりの平均駐車時間は約100分、週２回以上利用するリピーターが多いことがわかった。

併せて藤岡社長は、ドライバーに対して駐車場の利用状況に関するアンケート調査を実施した。すると、利用者の大半は駐車場を起点とする半径300メートル以内において買い物や食事など多岐にわた

る用事を済ませていた。

このことから着目したのが100分という駐車時間である。三宮界隈にはさまざまな店があり、利用者の多くは、実は時間を気にしてゆっくりと買い物や食事を楽しめないのではないかと思われた。さらに、利用時間帯も集中していたことから、回転率を上げるよりも１台当たりの利用時間を長くすることで駐車場の稼働率を高めようと考えたのである。

そうして打ち出したのが、「とめ放題」の料金制だ。例えば深夜２時まで営業している駐車場なら、その時間まで一定料金で１日車を停めておけるというプランを導入した。今でこそ、全国的に取り入れられているが、当時はあまりないサービスだった。

発想のきっかけは、マンションの管理事業をしていた経験によるものだ。マンションでは、ウィークリーやマンスリーといった料金体系が確立されているが、当時駐車場は、月極もしくは30分や１時間ごとの料金設定しかなかったのである。長時間の用事になれば、料金の負担を嫌って、電車を利用しようとするだろう。だが、買い物などで荷物があったり、幼児がいたりすれば、電車よりも車の方が利便性が高いはずである。

サービスを始めると、駐車場の稼働率は大きく向上した。しかも、４～５時間の利用が大半で、回転率への影響もあまりなかった。

駐車場が人と店を結びつける

次に藤岡社長が目指したのは、リピート率の向上である。先のデータやアンケートをさらに分析すると、主に地元住民が駐車場を繰り返し利用していることがわかった。そこで「P-CLUB」サービスという会員制システムを導入し、車を停める際には、できるだけ同社が管理している駐車場を選んでもらおうと考えた。

参考にしたのは、スーパーや家電量販店で普及しはじめていたポイント制度である。購入金額に応じてポイントが貯まるため、顧客は継続して同じ店を利用しようとする。これを駐車場に応用したのだ。ただし、貯まったポイントは、駐車場ではなく、近くの店舗で利用できるクーポン券に交換することにした。そもそも駐車場は、ほかの用事があってはじめて利用される。このため、店舗に人を呼ぶ仕掛けをつくり、駐車場の利用を促そうとしたのである。

顧客が利用したクーポンは、同社が買い取ることにした。店は費用をかけずに販促のツールが得られるため、協力してくれやすくなる。一見すると、同社の負担が大きいように思えるが、同様のサービスを行う駐車場はないため、大きな集客を期待できる。また、装置産業である時間貸駐車場ではリピート率の向上はそのまま利益に直結する。

P-CLUB NEWS

同社はこうしたサービスを周知するために、契約店舗の情報も掲載した「P-CLUB NEWS」というミニコミ誌を作成し、駐車場と店舗のそれぞれで配布している。これは、両者を橋渡しするとともに、ひいては地域全体を活性化したいとの思いからだ。

さまざまな取り組みがオーナーから評価され、今や同社は84カ所もの駐車場を管理する。最近では、その数を活かした「ネットワーク月極」というサービスも開始した。これは、同社で月極駐車場を契約すれば、市街地中心部で同社が管理する駐車場を、どこでも無料で利用できるというものだ。

同社は、これまでにない駐車場のサービスをいくつも打ち出してきた。その多くは、他業界での取り組みをヒントにアレンジを加えたものだ。「これからも駐車場の新しいサービスを通じて神戸の街を元気にしたい」と語る藤岡社長の頭の中には、すでに次の構想が描かれているにちがいない。

（葛貫　怜）

脳に効く習慣 第3回

脳を元気にする食事

医学博士
米山 公啓

脳にとっての唯一のエネルギー源は、ブドウ糖です。主食であるご飯やパンに含まれるデンプンがからだの中で分解され、ブドウ糖になります。それが脳の神経細胞へ送られ、エネルギーの元になるのです。

ブドウ糖はからだの中でほとんど貯蔵できないので、常につくっていないといけません。だから朝、起きたときには、エネルギー源がほとんど枯渇していることになります。

朝食抜きで会社へ行けば、脳に十分なエネルギーが供給されないことになります。脳を元気にしておく基本は、しっかり朝食を摂ること。ただし、食事後、脳へ行くブドウ糖がピークになるのは、２時間を過ぎてからで、その時間になってようやく脳が最も元気になってくるのです。午前中の会議が10時からなら、８時ごろまでに朝食をしっかり食べておくのが望ましいでしょう。

食べるときはゆっくり噛(か)むことも重要です。時間をかけて咀嚼(そしゃく)することで、脳へ行く血流量が増えるので、脳の神経細胞を活性化できますし、食べ過ぎを防ぎ、ダイエットにもつながります。過食になると、認知症の発症割合が1.5倍増えることがわかっています。ダイエットや生活習慣病の予防のためだけでなく、脳を健康にするためにも、食べ過ぎはよくないのです。

ところで、みなさんも一度は経験したことがあるでしょうが、午後２時ごろになると、急に眠気が襲ってきませんか。これは世界共通の現象といわれています。眠気を吹き飛ばすには、早く脳にブドウ糖を送って脳をリセットしないといけません。それには糖分が含まれたおやつが有効で、とりわけ、チョコレートがおすすめです。チョコレートにはリラックス効果を促すカフェインやテオブロミンなども多く含まれているため、脳をリセットして、また仕事の意欲をつくり出せます。

食事の話に戻すと、緑黄色野菜を多く摂ることで、認知症になりにくくなることがわかっています。これは、ビタミンＣやビタミンＥといった抗酸化作用のあるビタミンが多く含まれる野菜を摂ることで、脳の神経細胞に保護的に働くためです。

ただし、サプリメントでは効き目がなく、やはり野菜を直接摂取しないと効果がないことが、大規模な調査でわかっています。野菜が苦手な人は、果物のジュースでも同じような効果が期待できるので、代わりに飲む習慣を身につけたほうがいいかもしれません。

動物実験のレベルですが、カレーの原料となるターメリックの中に含まれるクルクミンという物質が、アルツハイマー型認知症患者の脳の中に貯まってくるβアミロイドという物質を減らす作用があることが証明されています。つまり、クルクミンには脳の神経細胞を守る働きがあるわけです。

ぜひ、脳を元気にする食事を心がけてください。

■ 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。

池田　潔　著

現代中小企業の自律化と競争戦略

ミネルヴァ書房　定価（本体4,000円＋税）

グローバル化の進展やインターネットの普及などにより、いまや企業が地域や業種の垣根を越えて競い合う時代となった。こうしたなか、既存の事業が行き詰まり、岐路に立たされる中小企業は少なくないだろう。

本書は、中小企業が強い競争力を保持し、自律化を図るために有効と考えられる戦略をまとめた専門書である。兵庫県立大学経営学部で教鞭（きょうべん）をとる著者は、中小企業経営に関するイメージの正否をデータで検証したうえで、採るべき戦略を導き出している。

一例が、下請企業の戦略に関する考察だ。わが国の優れたものづくり技術の基盤を支える下請企業のなかには、自社製品をもつ独立型企業を上回る業績を残しているところも少なくない。著者の実施したアンケート調査でも、高度な技術力を背景に親企業に対する価格決定権を有し、高い利益率を実現している下請企業の存在が明確に示された。この結果を踏まえ、著者は、技術力を高めて親企業と対等な取引を行う自律型下請企業を目指す戦略に注目する。

そのモデルケースとして、北九州市で切削加工を手がける中小企業を取り上げている。大手電機メーカーの下請として出発した同社は、切削の後工程で必要となる研磨作業を省ける加工機械を開発した。超音波で刃を小刻みに振動させ、断面に凹凸が出ないように切削する画期的な機械である。これにより、納期を大幅に短縮させ、親企業に対して受注価格を交渉できるようになった。

考えようによっては、加工機械を発売し、独立型企業への転身を目指す道もあっただろう。だが、創業以来下請一筋でやってきた同社は、販路の開拓に苦戦することが予想される。それならば、あえて下請にとどまり、競争優位を確立した分野で生き残りを図る方が得策だと判断した。自社製品というイメージに浮かれることなく、種々の状況を冷静に分析した結果である。

著者は、データや事例の紹介だけでなく、経営学の理論を駆使した専門的な分析にもページを割いている。競争戦略の理論や実践例を深く学べば、自社の強みや弱み、自社を取り巻く環境などを客観的に分析したうえで戦略を組み立てられるようになるはずである。本書を熟読し、自社の進むべき道をいま一度見直してみてはどうだろうか。

（立澤　隆）

第3回 中小企業の景況は持ち直してきている 小企業の景況は持ち直しの動きが続いている

～全国中小企業動向調査（2012年1－3月期実績、4－6月期以降見通し）結果～

全国中小企業動向調査とは

今回は「全国中小企業動向調査」を取り上げる。

同調査は企業の業況や売上、採算などを四半期ごとに尋ねているもので、原則従業者20人未満の企業（個人企業を含む）を調査対象とする小企業編（調査対象企業１万社、回答数約6,500社）と、同じく従業員20人以上の企業を対象とする中小企業編（調査対象企業１万3,500社、回答数約6,000社）の２部構成となっている。調査対象企業の業種構成をみると、小企業編は製造業の割合が約15％であるのに対し、中小企業編は約40％となっている。合わせて２万社を超える企業への調査は他に類をみない規模であり、なかでも業況判断DIは、企業の景況感を端的に示す指数として注目度が高い。

景気への先行性がみられる業況判断DI

図は2000年以降の業況判断DIの推移を示したものだ。データにみられる特徴を押さえておこう。

第１に、DIの動きには景気の山谷(注)に先行して変調が表れる。最近では2008年２月が景気の山であったが、小企業、中小企業ともにその数期前にDIがピークを付け、低下傾向に入っている。逆に景気の谷を迎える前に、DIは底打ちしており、直近2009年３月の景気の谷については、そのほぼ直前にDIがボトムを付けている。下請取引が多い中小の製造業は景気変動による生産調整などの影響をじかに受けやすく、非製造業は消費の動きや客足の好不調に敏感に反応するといったことの結果と考えられる。

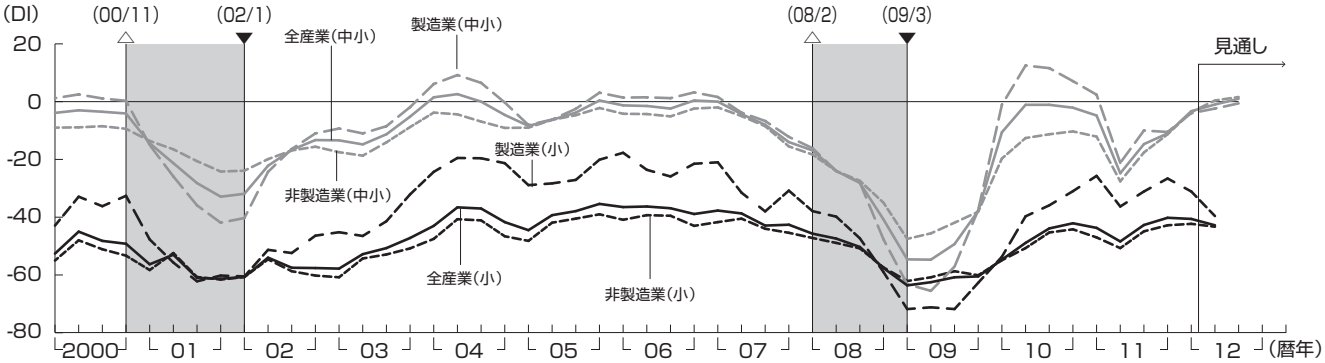
第２に、調査対象企業の規模が小さくなるほどDIの水準が低い。これは小さな企業ほど事業経営にスケールメリットが働きにくくなることと、業種構成の違いによるものだ。非製造業では長引くデフレの影響を受け、小規模な企業の業績が低迷を続けている。小企業編は、総務省「経済センサス」で把握されているわが国の小規模企業全体の業種構成と同じになるように調査対象企業を選定しており、調査対象企業の大半が非製造業である。そのため、小企業のDIは水準が低くなるというわけだ。

第３に、調査対象企業に製造業が多い中小企業のDIは、水準こそ高いものの、小企業に比べて変動が激しい。例えば、景気拡大局面ではDIの上昇の勢いが小企業に比べて強い一方、リーマン・ショックの起きた2008年後半など景気後退局面では、製造業を中心に急速にDIが悪化する傾向がある。バブル崩壊以降、日本経済の牽引（けんいん）役は外需だったといってよいが、外需の動きに敏感な製造業では、輸出の増加とともにDIの上昇幅も大きくなりやすい。

最悪期を脱した製造業

では、東日本大震災以降の景況は、どのようになってきているのだろうか。中小企業編から先にみていこう。2011年の中小企業の業況判断DIは、震災による供給網（サプライチェーン）の寸断や消費の自粛ムードなどから４－６月期に急激に悪化した。その後、タイの洪水災害や欧州の財政危機を契機とする海外経済の減速、急激な円高などの下押し要因が重なったものの、震災の影響からは製造業、非製造業ともに予想以上に速い回復をみせている。直近2012年

図　業況判断 DI の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査」
(注) 1 小企業は「良い」企業割合－「悪い」企業割合（原数値）。
2 中小企業は「好転」企業割合－「悪化」企業割合（前年同期比、季節調整値）。
3 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。
4 小企業は1期先（2012年４－６月期）、中小企業は、２期先（2012年７－９月期）までの見通しを調査している。

１－３月期の中小企業のDIは全産業で▲3.3と、震災前（2010年10－12月期）の水準、▲2.1に近づいている。

調査対象の４割を占める製造業についてみると、サプライチェーンや電力供給の復旧を受けて、完成車メーカーが増産体制を敷いた秋口以降、自動車部品製造業を牽引役に、金属製品、生産用機械といった業種にも波及する形で急速に景況感が回復した。最近は円高がやや一服し、新興国を中心に海外需要が戻ってきていることも追い風になっている。

また、秋以降は震災からの復興需要も顕現化し、建築土木資材を扱うプラスチック製品や窯業・土石で DI が改善しているほか、消費の自粛ムードが和らいできたことから、飲食料品、印刷・同関連など内需関連の製造業でも景況感の回復がみられる。

地域別にみても、東北地方では2011年４－６月期に▲26.4だった DI が、直近2012年１－３月期には13.6まで回復するなど、震災からの復興に向けた動きの影響を確認できる。以上から当研究所では「中小企業の景況は、持ち直してきている」と判断している。

持ち直しの動きは非製造業にも

こうした持ち直しの動きは、調査対象企業の大半を非製造業が占める小企業編でも確認できる。なかでも、震災復興や2011年10月に復活した住宅エコポイント制度などによる需要増を背景に、建設業で DI が大きく改善している。また、震災後に委縮（いしゅく）した消費マインドが回復してきたことや、エコカー補助金制度が2011年12月に復活したことなどが追い風となり小売業や飲食店･宿泊業などでもDIが上昇する傾向にある。こうした状況から当研究所は「小企業の景況は、持ち直しの動きが続いている」と考えている。

先行きについても、中小企業では製造業、非製造業とも引き続き DI が上昇する見通しとなっている。ただ、円高の再燃や原油など原材料価格の高騰、夏場に予想される電力需給の逼迫（ひっぱく）など懸念材料も少なくない。実際、小企業では2012年４－６月期の DI がやや低下する見通しになっており、特に製造業や運輸業で低下幅が大きい。また小売業、サービス業、飲食店・宿泊業などの業況見通しもやや低下している。消費の改善が一服するとの見方があるのだろう。小企業と中小企業の景況感は、少なくとも東日本大震災の影響からは脱してきているものの、今後も改善傾向が続くかどうかは注視が必要である。

（藤田　一郎）

（注）景気の山谷は、内閣府経済社会総合研究所の景気動向指数研究会が、景気動向指数の中長期的な動きをもとに確定する。通常、山谷の決定までは数年程度を要する。例えば、2009年３月の景気の谷は2010年６月に暫定的に設定され、2011年10月に確定した。

今月の逸品 masterpiece of the month

エコフラワー（光触媒アレンジフラワー）

㈱清花園　三重県桑名市増田下惣作517－1
TEL 0594（21）1101　http://www.regarden.jp

家の中や庭を華やかに彩ってくれる花。みているだけでも心が洗われます。三重県桑名市の㈱清花園では、そんな花に、さらに空気も“洗って”くれる機能を加えました――。

写真の花、実は光触媒機能のある造花です。光触媒は、光や空気に反応して悪臭や細菌を吸着、分解する作用があるとされます。ペットやトイレの臭いを消してくれるほか、抗菌効果も期待できます。おまけに造花なので水やりなどの手間もかかりません。

同社では、社長の城田英俊さんが造園事業を、奥様の恵理さんが生花や園芸関係の販売を担当し、夫婦二人三脚で会社を切り盛りしてきました。しかし、順調だった事業も、90年代後半は不況の影響をもろに受け、業績は落ち込んでいきます。

転機が訪れたのは2000年。たまたま二人で見ていたテレビ番組で光触媒の存在を知ったのです。技術展や展示会に二人で足を運んでは、光触媒について勉強しました。そのなかで高い効果を発揮する光触媒液の仕入れルートを確保し、この液に浸して造花に光触媒機能をもたせる独自の方法を編み出します。販売面でも、エコフラワーを中心に室内をトータルに彩るパッケージ型や、季節に合わせてアレンジされた花が毎月入れ替わる年間リース契約などの方式を考案しました。これらの取り組みが経営革新計画の承認を受けたことに自信を得て、二人はいつしか、さまざまなことに果敢に挑戦するようになったそうです。

身も心もリフレッシュさせてくれる優れモノのエコフラワー。リビングやオフィスなどの空間を彩るパートナーとして、あなたの近くにも一ついかがでしょうか。

（川楠　誠司）

編　集　後　記

この1年、多くのNPO法人を取材しました。そのなかで、決まって尋ねたのが、「NPOの役割とは何か」という質問です。すると、共通して聞かれたのが、「社会のために」「地域のために」という言葉でした。

ある法人の理事長さんはこう言います。「簡単に儲けが出る分野は営利企業に任せればいい。そうでない分野にこそ、わたしたちNPOの出番があるのです」。その口調には、自身の利益を顧みず、利他の精神にもとづき行動するNPOとしての誇りを感じました。

日本経済全体に目を転じれば、デフレが長引き、多くの企業が利益を出すことができずに苦戦しています。そんな「失われた時代」だからこそ、NPOの活躍の場は増えているのかもしれません。（藤井）

調査月報　7月号予告

調査リポート
総合研究所 主任研究員　藤井 辰紀
NPO法人のパフォーマンスと経営戦略

欧米市場における中小企業のブランド構築戦略
総合研究所 上席主任研究員　丹下 英明
中小企業にとっての欧米市場の位置付けとは

編集・発行　㈱日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本　佐伯印刷㈱
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
㈱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