

調査月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2012 No.047

8



特別レポート

同志社大学大学院ビジネス研究科 教授 村山 裕三

ローカル伝統産業からグローバル文化産業へ

論点多彩

東京大学大学院経済学研究科 教授 渡辺 努

企業の取引ネットワークと中小企業

—緊密なネットワークがはらむリスクへの対応—

特別リポート4 ローカル伝統産業からグローバル文化産業へ

*同志社大学大学院ビジネス研究科 教授 村山 裕三

論点多彩34 企業の取引ネットワークと中小企業 —緊密なネットワークがはらむリスクへの対応—

*東京大学大学院経済学研究科 教授 渡辺 努



表紙写真：「花のある日本の風景」
ヒマワリ（北海道）

巻頭随想2 人の選択と育成

*キヤノン電子(株) 代表取締役社長 酒巻 久

欧米市場における中小企業のブランド構築戦略16 欧米市場開拓にみられる三つの戦略タイプとその特徴

*総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

地図とデータとマーケティング20 家電販売店のピンポイントチラシ配布

* (株) JPS 代表取締役 平下 治

新時代の創業22 空き家をとおしてコミュニティの再生を考える

* 広島県尾道市 NPO 法人尾道空き家再生プロジェクト

中小企業のための経営戦略基礎講座26 自分の意見を言えない心のバリア

* グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

プラスαでふくらむ小企業の魅力28 伊賀の土鍋でおいしいご飯を手軽に

* 三重県伊賀市 長谷製陶(株)

色々マーケティング32 時代の流れと男性の美意識

* 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 街そして店に人を呼ぶ仕掛けづくり

* 尾道商工会議所 経営指導員 水津 弘貴

経営最前線140 印刷の枠を越え真の販促支援へ動き出す

* 滋賀県彦根市 (有) 田中印刷所

経営最前線242 「雑草の生えない土」で顧客を深耕

* 大分県大分市 ヘツギ土木緑地建設(株)

脳に効く習慣44 新しいことへの挑戦

* 医学博士 米山 公啓

ブックレビュー45 中小企業の国際化戦略

データでみる景気情勢46 中小製造業の設備投資は 震災からの復旧を反映し、持ち直しの動き

今月の逸品／編集後記48

人の選択と育成



キヤノン電子(株)
代表取締役社長

酒巻 久

さかまき ひさし

1940年、栃木県生まれ。67年、キヤノン(株)に入社。87年、システム事業部長に就任。89年から取締役システム事業本部長兼ソフトウェア事業推進本部長、常務取締役生産本部長などを歴任後、99年より現職。著書に、『ドラッカーの教えどおり、経営してきました』（朝日新聞出版、2011年）、『リーダーにとって大切なことは、すべて課長時代に学べるーはじめて部下を持った君に贈る62の言葉』（朝日新聞出版、2012年）などがある。



企業は、人を採用・育成するために多額の経費をかけ、多種多様な教育カリキュラムを実行している。しかし、異能を持った人はなかなか育たないのが現状だ。

異能とは、「普通の人には見えない新たなテーマを見つけてそれを解決する能力」。一般的には、「先見性・独創力」と言われている。企業はこうした独創的な人を採用して次世代を託せる人材に育てることが大切だと考えている。しかし、独創的(異能)な人の多くは、「生意気」と見られがちのために入社時に不採用となるか、入社後にその芽が摘まれてしまうことが多い。

だから、企業が求めるべき「異能な人」とは、いま顧客は何が欲しいのか、また、それを具体的な商品にするにはどうすれば良いかがわかる人である。それでも、そんな人はいるはずがないと考えるかもしれない。

しかし、米国の自動車王フォードは、「成功する秘訣はたくさんあるが、一つだけと言うならそれは相

手の立場に立って物事を考える習慣を身につけることだ」と言っている。また発明王エジソンは「成功は1%のインスピレーションと99%の努力だ」とも言っている。つまり、この異能な人は、「素直で優しく努力をする」人のことだと言える。どんな平凡な人でもその気になれば身につけることが可能なのだ。

独創力は特別な人たちの独占物ではない。企業は高偏差値・高学歴の人が最も優れた才能があるという固定概念をまず棄てることだ。すべての人たちが多少の差はあるが潜在的に独創力をもっているのである。

それゆえに全員に均等に挑戦する機会を与えることが肝要だ。そこでは「実学」を中心とした基礎的な事例を徹底的に修得させることが大切だ。若いときに成功体験を積み重ねて、仕事に対し自信をもつようにさせることが知識を豊かにし、独創力へとつながる。

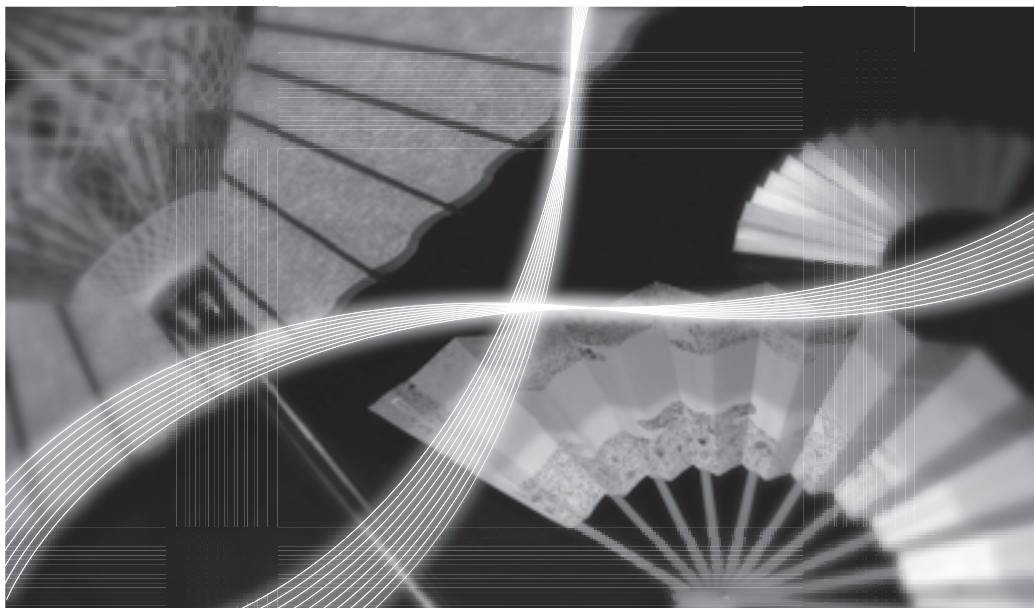
そもそも創造力の大小は先天的な才能ではない。むしろたくさん

の実学、座学の経験数に比例して変わる。どれだけ汗を流し、努力をしたかによって得られるものだ。ヤル気を起こさせ、背を押してやるだけで十分な場合もある。

米国のあるレポートは、「頭の良い学生が必ずしもたくさんの独創的アイデアを出すとは限らない。したがって、独創力は高等教育が絶対的要因ではない。むしろ正規の専門的教育を受けなかった人から多くの独創的アイデアが生み出される例が多い」と述べている。

わが社では学歴に関係なく、座学3実学7の割合で教育を行っている。生産装置の開発改善はどちらかというと正規の専門的教育を受けていない人が優れた独創的アイデアを出す例が多い。当然ながら例外はあるが。

企業が多くの人たちに創造力を必要とする仕事を与えて独創力を伸ばす訓練をすれば優れた人材になる。異能な人はたくさんいる。教育への努力をしないで異能な人が育たないなどの愚痴は言わないことだ。



ローカル伝統産業からグローバル文化産業へ

同志社大学大学院ビジネス研究科 教授 村山 裕三



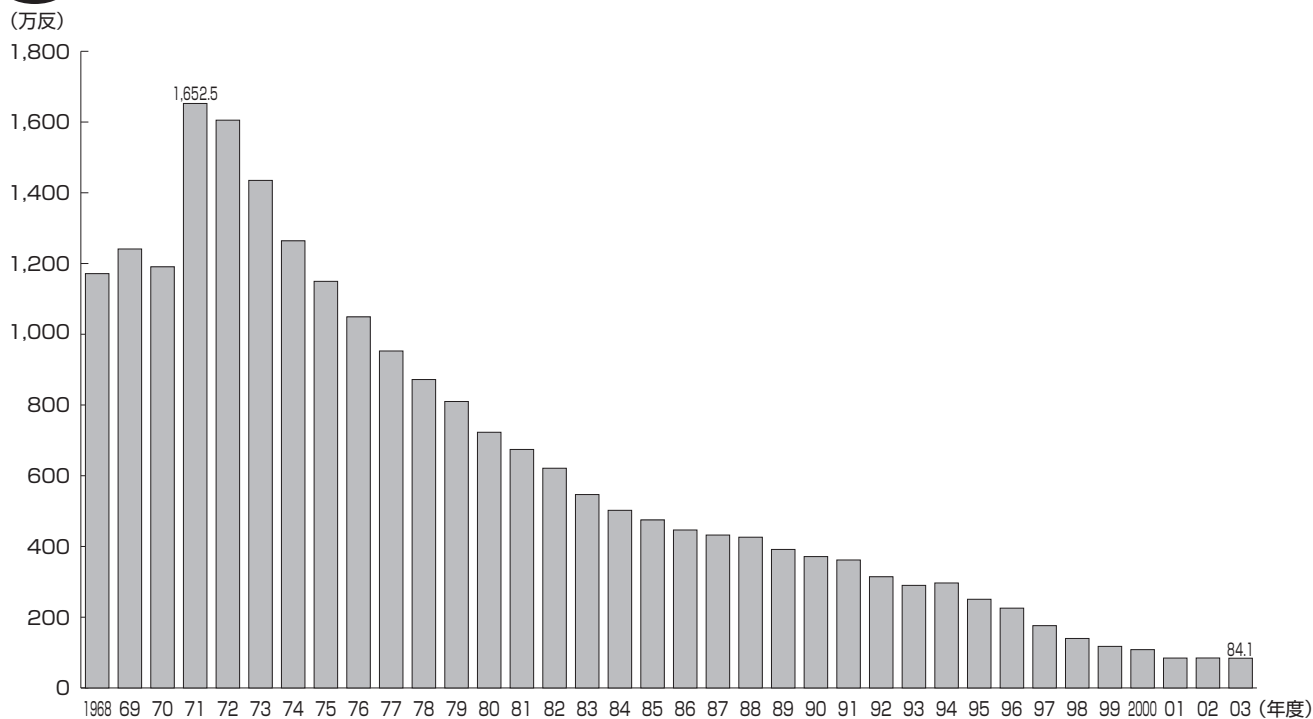
【プロフィール】

むらやま ゆうぞう

1953年京都府生まれ。ワシントン大学で経済学博士号（Ph.D.）取得後、野村総合研究所で、アメリカ、ヨーロッパのハイテク企業担当証券アナリストとして勤務。その後、大阪外国語大学教授などを経て現職。専門は、経済安全保障、文化ビジネス。著書に『経済安全保障を考える』（日本放送出版協会、2003年）、『京都型ビジネス』（日本放送出版協会、2008年）、『伝統産業から文化ビジネスへ』（マリア書房、2012年）などがある。「京都府の現代の名工」選考委員長、「京都商工会議所 知恵ビジネス支援チーム・戦略会議」委員なども務める。

アニメ、マンガ、ファッションなどに代表されるクールジャパンのコンテンツが海外で存在感を増している。一方、日本文化の源流をつないできた伝統産業が危機に瀕している。本レポートでは、筆者が率いた京都の伝統産業活性化グループの経験から浮かび上がってきた課題を踏まえて、伝統産業がグローバルな文化産業に転換するための要件を考察する。そして、この文化ビジネスのグローバル化が、日本企業の国際競争力にとっても重要な意味を持ち始めていることを指摘する。

図 京友禅生産数量の推移



資料：京都市伝統産業活性化検討委員会（2005）『伝統産業の未来を切り拓くために』（p. 50）の図をもとに筆者作成

伝統産業の現状

衰退する伝統産業

まず、日本の代表的な伝統産業の集積地である京都の状況を見てみよう。京都では、西陣織、京友禅、京焼・清水焼、京漆器などの17品目が通産省（現・経済産業省）から「伝統的工芸品」に指定され、これに、京都市などが認定したものを加えると、伝統産業に属する業種は70を超える。

京都市は、2005年に京都市伝統産業活性化推進条例を制定するにあたり、伝統産業の現状を把握し、

活性化への提言を取りまとめるために検討委員会を発足し、『伝統産業の未来を切り拓くために』と題した報告書をまとめた。この報告書でデータが集められた、京友禅、西陣織、京くみひも、京焼・清水焼、京仏壇など9業種のすべてで、その出荷額は右肩下がりになっており、京都の伝統産業の衰退ぶりがあらためて鮮明になった。

特に、京都の伝統産業の象徴的存在である京友禅の衰退は目を覆うばかりで、出荷量は、1971年度の1,652.5万反から2003年度には84.1万反と約20分の1にまで落ち込んだ(図)。その後も、^{ちやうらく}凋落傾向は止まらず、2011年(2010年12月～11年11月)の出荷量は、47.8万反まで低下している。このような市場の縮小と並行して、京友禅の製造業者の廃業が相次ぎ、事

業所数、従業員数ともに、その低下に歯止めがかからない状況になっている。

もちろん、若者のなかには手描友禅の美しさにあこがれ、また、職人仕事にも魅力があるため、弟子入りの門をたたく者もあるが、市場が縮小するなかでは職人を維持できなくなっている。このような^{すうせい}趨勢は、京友禅だけではなく、西陣織、清水焼、京漆器などの多くの伝統産業に共通している。

衰退の背景

伝統産業が急速に衰退してきている背景には、伝統産業特有の要因が作用している。

伝統産業には手作業にたよる工程が多く、これを機械化すると伝統産業の特徴である風合いや味などが失われがちである。このため、伝統産業は手作業にたよらざるを得なくなり、通常の産業と比べて生産性を上げることが難しい。

一方で、職人の賃金水準は他の産業に引きずられて上昇するため、生産性が上がらないのに、人件費が上昇するという悪循環に陥る。そして、採算をとるためにコストの上昇分が価格に転嫁されると、製品価格は上昇し、これがさらなる需要の縮小を招く。

京友禅の場合、79年から2002年にかけて、市場が量ベースでは約70%程度縮小する一方で、この間に製品単価は2倍以上に上昇している。価格の上昇と市場の縮小の同時進行は、衰退産業の典型的な特徴である。

伝統産業に共通するこうした問題に加えて、京友禅や西陣織などの和装分野では、洋装へのライフスタイルの変化に対応できず、また、問屋を介する複雑な製品流通経路から生じる問題や、経験にたよる旧来の経営手法の問題も加わり、業界の衰退に歯止めがかからないのである。このまま伝統産業が衰退の道を歩み続けると、伝統産業はもはや「産業」で

はなくなり、「過去の文化」としてのみ記憶され、それらを見られるのは博物館のみ、という状況にも陥りかねない。

「伝統産業グローバル革新塾」の立ち上げと取り組み

筆者は、このような伝統産業を取り巻く環境に危機感を持ち、2007年に同志社ビジネススクール内に「伝統産業グローバル革新塾」（以下、革新塾）と名付けた産業活性化・人材育成の組織を立ち上げた。

伝統産業も他の産業と同様に、イノベーションを行い、そして海外展開することにより、業界が活性化され、“ビジネス”それも“文化のビジネス”として次世代に引き継がれるのでは、と考えたからである。そこでこの塾のスローガンを「伝統産業から文化ビジネスへ」とし、革新塾を「オープンで柔軟な職人組織」とすることにした。従来の京都の伝統産業は、「閉鎖的で固定的な卸・小売を中心とした組織」であったため、これを根底からくつがえし、職人の顔を前面に出した、他業界とのコラボレーションにも積極的に取り組む、開かれた組織をめざしたのである。

革新塾のメンバーは、同志社ビジネススクールの学生のみならず、外部募集も行い、友禅染、西陣織、清水焼、京版画、京扇子などの分野に加えて、米や酒、それに料理業界からも塾生が参加し、総勢17名でスタートした。革新塾では、ビジネススクールの教員によるビジネス教育に加えて、伝統産業の現場で業界の革新に取り組む職人や経営者にも教壇に立ってもらい、授業内容を踏まえた製品開発に取り組み、それらを海外展開することとした。

その第一弾として出展したのが、2008年1月に開催されたサンフランシスコ国際ギフトフェアである。手描友禅のタンブラーやマグカップ、ガイコツ

やコウモリなどをあしらった奇抜な柄の扇子、和柄のクッション、アンティーク着物の裂で作ったアクセサリーや飾り物を出展し、販売に取り組んだ。

さらに翌2009年11月には、パリで「京都の赤展」と題した展示・販売会を開催した。これは、パリ・モンパルナスの路地にあるギャラリー2軒を借り受け、友禅染、西陣織、清水焼、京版画などに使われる「赤色」をテーマにして、素材としての京都の赤色と、それが実際に着物などでどのように使われてきたかを見せるとともに、赤色を使った現代的な製品の展示・販売を行ったものである。

このパリ展の凱旋展を東京で開催。京都では伝統産業の職人が著名なエコノミストと対談して、伝統産業の今日的な意味を探るシンポジウムなどを開催したほか、宇宙航空研究開発機構（JAXA）とコラボレーションした異色の製品開発にも取り組んだ。

革新塾の取り組みから見た 製品開発・販売の課題

このように、革新塾は過去5年間でさまざまな実験的な取り組みを行ってきた。その結果、伝統産業を「文化ビジネス」としてグローバルに展開するうえで必要となる、製品開発・販売面からの課題が浮かび上がってきた。それらは、以下の4点にまとめることができる。

文化とビジネスのバランス

伝統産業は、端的に表現すると、モノが持つ機能性だけでなく、文化性を高めることにより付加価値をつけることで、ビジネスとして成り立ってきたといえる。このことは、伝統産業をビジネスとして成り立たせるためには、文化的要素とビジネス的要素をうまくバランスさせることが必要なことを示唆し



手描友禅のタンブラーとマグカップ

ている。

実際、京都で成功を取めてきた老舗企業は、経営者がこの両者のバランス感覚を持ち、それを経営に落とし込むノウハウを持ち合わせている。ところが、現在は、このバランス感覚の喪失、特に、文化性を重視しすぎる傾向を持つ伝統産業が多く、これにより伝統産業品の高価格化と市場縮小が生み出されているのである。

この「文化性重視の落とし穴」とも呼ぶべき状況に陥った伝統産業を、文化ビジネスとして再生させるためには、一般消費者にも手が届くところにまで製品価格を下げる必要がある。もちろん、ただやみくもに価格を下げるだけでは、伝統産業が長年にわたり継承してきた本物の良さが失われてしまう恐れがある。価格は下がったものの文化が失われてしまった状況、いわば「経済性重視の落とし穴」に陥ってしまっても意味がないのである。

したがって、コストを下げる場合でも、長年培われてきた伝統産業の「文化の芯」だけは決して失ってはならない。このため、文化ビジネスの製品開発の際には、この文化の芯を持った本物の部分を維持



氷河の衛星写真をデザインしたバッグ

しつつ、コストを下げなくてはならない。これを克服することが、伝統産業を文化ビジネスへと転換させるための要諦となる。

非伝統産業とのコラボレーション

では、「文化の芯」を残しつつコストを下げるためには、どうすればよいか。その方法の一つとして、非伝統産業分野とのコラボレーションが挙げられる。ここでいう非伝統産業分野とは、手作業にたよらない量産がきく産業のことである。革新塾の活動から判明したのは、伝統産業同士のコラボレーションは、業界の壁が厚く難しいうえに、これが実現しても、製品価格の低下にはつながらないことである。手作りに専念する職人同士がコラボレーションしても、コストの低下にはつながりにくいのである。

革新塾では、伝統産業と非伝統産業のコラボレーションが実りの多いものとなった。一例が、手描友禅の生地を利用したタンブラーであるが、これは、手描友禅を手掛ける塾生とゴム合成樹脂関連会社の塾生とのコラボレーションにより誕生した製品である。手描友禅の着物を一揃え購入するとなると、良いものであると100万円ほどはかかってしまう。だが、このタンブラーの価格は3,000円台に抑えることができた。タンブラーの側面を彩っているのは、着物と同じ製造プロセスで作られた正真正銘の手描友禅である。

革新塾が JAXA とコラボレーションして製作したペーパー・バッグも、伝統産業と非伝統産業の組み合わせといえる。このバッグは、JAXA が海外からの訪問者を迎える際に、資料などを入れて手渡すためのバッグで、デザイン素材として使われているのは、陸域観測技術衛星「だいち」が宇宙から撮った、アラスカ氷河の衛星写真である。これを、塾生である友禅のグラフィック・デザイナーが桜の花びら風にデザインした。これは、伝統産業とかけ離れた存在の宇宙分野とのコラボレーションの面白さに話題性も加わり、評判が高い製品となった。

職人のマネジメント

伝統産業におけるモノ作りでは、職人のインセンティブも重要な課題となる。従来の伝統産業では、プロデューサー的な役割を果たす仲介業者が存在し、彼らが職人に注文を出して職人がこれを生産するシステムとなっていた。このため、職人は仲介業者の要求にしたがってモノ作りをすれば事足り、あえて自身が最終消費者のニーズを把握する必要はなかった。しかし、革新塾では、これからの時代は、卸や小売ではなく、伝統産業の主体は職人が担うべきであるという考えのもとで、職人自ら現代のニーズに即した製品を模索し、開発に取り組んでもらった。

この取り組みの過程で、職人をマーケット志向へと転換させるには、新たなマネジメントの手法が必要であることが判明した。というのは、それまで直接マーケットと接した経験のない職人が、消費者ニーズに合った製品を開発することはきわめて難しいからである。この点、マーケットの動向に詳しい人やデザイナーと協力させて製品開発を行うことが有効であるものの、マーケットのニーズを一方向的に職人に押し付ける形になると、職人が製作意欲を失い、逆効果となるケースも見られた。

ここで必要となったのが、職人が魅力を感じるコンセプトや開発テーマを設定し、それに向けて職人のエネルギーをまとめ上げるマネジメント能力を持つ、コンセプター的な役割を担える人の存在である。職人が慣れ親しんできた世界は、仕事のやり方から言葉遣いに至るまで通常のビジネスの世界とは異なる場合も多く、コンセプターは、職人的な世界と通常のビジネスの世界を橋渡しするコーディネーターの役割も務める必要がある。すなわち、職人のやる気と矜持^{きやうじ}を守りつつ、これをビジネス化に向けて活用する方向へと誘導できる「職人マネジメント力」のある人材が必要となる。

伝統産業の文化性・価値を伝える

伝統産業の文化性は、ただ製品を作れば自然に消費者に理解されるものではない。伝統産業品を並べて「はい、どうぞ」というだけでは、「美しいですね、素晴らしいですね」というレベルで終わり、実際のビジネスにはなかなか結び付かないのである。

消費者にその価値を伝えるためには、製品が持つ文化性の説明が必要である。また、その際には、良いストーリーを語ることができればより効果的となる。特に、日本の文化ビジネスを、異文化を持つ海外に展開するためには、この作業が欠かせない。



木版画の実演に見入る人々

パリで「京都の赤展」を開催した際、筆者は、展示会のレセプションで、京都の伝統産業が持つ「歴史からの連なり」を意識して、以下のようなストーリー仕立ての背景説明をした。

まず、現在のフランスでは日本のマンガ・アニメがブームになっているが、そのルーツを京都の寺に残されている鳥獣戯画を使って紹介した。また、世界を席巻している日本のゲームを、任天堂という花札メーカーの発展の形ととらえて説明した。そして、このような歴史をつないできたのが京都であり、展示されたそれぞれの赤色―友禅の赤、西陣織の赤、木版画の赤、清水焼の赤―には、この歴史から連なる色が息づいている、と説明した。

この説明の後、展示会に参加した職人、経営者を紹介し、それぞれにどのような仕事をしているかのエッセンスを語ってもらった。そして、京版画の摺り師には、葛飾北斎の波間から富士山が見える有名な版画「富嶽三十六景」の「神奈川沖浪裏」を題材に、実際にどのようにして木版画が摺り上がっていくか、実演をしてもらった。

その後、出席者をギャラリーに案内したところ、



「京都の赤展」メイン・インスタレーション

時代裂の小物やアクセサリ、糸棒で作ったライトなどが、飛ぶように売れた。このような経験を通して、伝統産業の価値を伝えるためには、ストーリーが有効であるし、それを丁寧に説明することが何よりも求められることを実感するに至った。

このように、日本の伝統産業の価値は、文化性を丁寧に説明する、そしてそれを見える形で示すことではじめて、実感し、理解してもらえるのである。

グローバル文化産業への 転換の要件

このような製品開発・販売の課題を克服し、伝統産業を海外にまで文化ビジネスとして展開させるためには、どのような構成要素が必要になるのだろうか。ここではより大きな視点から、ローカル伝統産業をグローバル文化産業に転換するための四つの要件を挙げ、それぞれ考察していく。

伝統産業の生産技術と素材の活用

伝統産業を文化ビジネスとして海外に展開する際

に、まず、伝統産業のどの部分が海外市場で通用するのかを見極めなくてはならない。もちろん、これは個別の伝統産業により、海外でも通じる要素は異なるが、あえて一般化すると、生産技術と素材ということが言えるかもしれない。

京都の伝統産業の場合、西陣織の金箔を織り込む技術は世界随一といってよいし、手描友禅のあでやかな色合いを染め上げる技術は、他に類を見ないのである。また、清水焼のろくろ技術、京版画や型友禅に見られる多くの色を重ねて独特の趣を生み出す手法も、世界にアピールできる。

そして、製品のみならず、長年にわたり磨き上げてきた技術が作り出す素材もまた、海外市場で魅力的に映る。

パリの「京都の赤展」では、メインのインスタレーション^(注1)として、さまざまな赤色に染められた西陣織の縦糸を天井から吊るしたが、これはパリの人々に鮮明な印象を与えた。西陣織の糸は、繊維を扱うパリのプロフェッショナルにとっても魅力的だったようで、展示の後片付けをしている時に、展示品の一部が正確に切り取られていることを発見した。おそらくはこの糸に魅せられたプロの仕業であろうと思われる。

この例からもわかるように、製品そのものだけでなく、その素材も、海外ではきわめて魅力的である。したがって、伝統産業の海外における強みを、生産技術と素材という切り口から分析し、それを海外ビジネスでどのように活用するかを見出す作業も重要だといえよう。

「日本の伝統産業は世界に誇れる良いものを作っているから世界で通じるはずだ」といった姿勢では、一部の日本マニアには受け入れられるものの、文化ビジネスとしてグローバルな広がりを持たせることは難しいといえる。

体力のあるグローバル企業との連携

残念ながら、過去20～30年間に及ぶ伝統産業の低迷により、海外展開を行える体力を持つ伝統産業の企業は少なくなっている。革新塾のなかにも、海外の展示会で好評を得て、商品への引き合いがあったものの、これを継続的なビジネスにつなげる体制が整わず、機会を逸した者もいた。

継続的に海外とのビジネスを行うためには、語学に通じた従業員の確保、通関等の海外取引の基礎的知識とそれを支える体制、異なる市場における特徴の把握とそれを継続的に行える体制などの海外ビジネスのインフラが必要になる。これを一から揃えることは、資金、人材などに乏しい小規模事業者が多い伝統産業にとってはハードルが高い。

もっとも、これらのインフラは、海外展開を行っている企業はすでに保持しているものであり、この意味では伝統産業が国内に閉じこもってきたつけがここにきて回ってきた、ということもできる。しかし、現実問題として、これを短期間でさほどのコストをかけずに整備することが必要であり、このためには、非伝統産業分野の企業、それも体力のあるグローバル企業との連携が一つの方法となる。

国内企業に限らず、海外展開できる能力と体力を持つ企業と連携できれば、海外進出に必要なインフラやノウハウを得られる。さらに良好な連携関係を築き上げることができれば、連携先が持つ経営力、マーケティング力、流通ルート、資金力などを活用することもできるだろう。

この伝統産業と体力のあるグローバル企業の連携は、伝統産業側にメリットをもたらすだけではない。グローバル展開を行う非伝統産業分野の企業にとっても、国際競争力を構築するうえで、大きな強みになる可能性がある。この可能性については、後段で検討することにする。



インスタレーションの切り取られた絹糸

ジャポニズム的精神性の復活

同じ日本文化でも、クールジャパンのコンテンツがグローバルな広がりを見せる一方で、多くの伝統産業が国内に閉じこもったままである。この差はどこから生じるのだろうか。それについてはさまざまな見解があるが、筆者自身は、各伝統産業が体现する精神性にあると考えている。

クールジャパンの場合、その精神性には「未知なもの、理解不可能なものが生み出す憧れ」^(注2)のようなものがあると考えられる。これが世界の一部の層に猛烈にアピールする要素を持っているため、日本から積極的に働きかけなくても、その魅力、憧れにより、グローバル化が進展したのである。これは、「かわいい」という日本的な感性を表す言葉が、世界の共通語になったことからもうかがえる。

19世紀に世界的なブームを巻き起こしたジャポニズムの場合も同様であった。日本への関心は、まず、日本の文物の物珍しさへの興味が高まり、これを模倣することに中心がおかれたジャポネズリーの時代が存在した。これに対して、次に訪れたジャポニズムの時代には、日本への関心が、庶民の精神性や美

意識への共感のレベルにまで達した。この精神性への共感により、世界的なジャポニズムのブームが生み出されたといわれている。

おそらく、日本の伝統産業が失った最も大きな要素が、この精神性ではないだろうか。京都の場合、この兆候は随分前から見られたようである。戦前に京都を旅した民芸運動の創始者、柳宗悦は、当時の西陣織を評して「いたずらに細かい技に落ちて、活々した生命を忘れた恨みがあります」^(注3)と述べている。これは、まさに、西陣織の裏にある精神性の欠如の指摘であり、柳はこれに気がついていたのである。その一方で、西陣織が細微な技術に走ったおかげで、今の世界に誇れる生産の技を残したことは、皮肉なことではある。

いずれにしても、日本の伝統産業が、それぞれが具現しようとした精神性がどこにあったかを考え直し、これを取り戻すことが、逆説的ではあるが産業のグローバル化には必要になってきたといえる。

C 世代の活用

「C 世代」とは、Computer、Connected、Create、Community、Contribution など、C の頭文字で表わされる ICT 機器に慣れ親しんだ新世代に対して使われる言葉である。この C 世代が、伝統産業の文化ビジネス化、グローバル化にとって一つの鍵を握っているという、驚かれるかもしれない。

50歳代後半の筆者の世代は、今でこそ洋風化された環境のなかで生活しているが、育った時代には、まだ家庭のなかに日本の伝統が残っていた。例えば、祖父はたいいてい着物姿であったし、父も勤めにはスーツを着て出るが、家に帰ると着物に着替えてくつろいでいた。このような衣の分野にとどまらず、筆者の少し下の世代までは、いくばくかの日本の伝統的な生活を経験した記憶が残っている。

しかし、今の30歳代以下には、自分はもちろん、着物を着る家族がいたことも経験していない人が多い。ということは、日本の伝統文化は、彼らの頭のなかに概念としてはあっても、現実の体験としては残っていないのである。

このように考えると、伝統文化を自然に体験したことがない世代に、伝統産業をいかに継承するかが、伝統産業を長期的に存続させるために重要であることがわかるだろう。また、この世代は、ICT 機器を通じて世界的なつながりを持つことに慣れており、C 世代への縦への継承が、グローバルな横への展開につながられる可能性も持つといえる。

このため、革新塾でも、C 世代の伝統産業へのつながりを強化している。2012年3月には、「伝統産業に関わる新世代と、その魅力について～買い手と作り手 C 世代がもたらす変化～」と題したシンポジウムを開催し、伝統産業に従事する、あるいは興味を持つ若者を集め、C 世代から見た伝統産業の新たな切り口について議論した。

また、革新塾の若手メンバーを中心に、「COS KYOTO」という新ブランドを立ち上げた。このブランドでは、C 世代が持つ斬新な発想、デザイン力と伝統産業の素材の強みを融合させた新製品の開発を行うとともに、フェイスブックといったソーシャルメディアをフル活用した、伝統産業の情報発信力の強化に取り組んでいる。

以上で述べたグローバル文化産業に転換させるための4要件は、内向きの伝統産業にとっては、すぐには実現できないことのように見えるかもしれない。しかし、すでにこの方向に進み始めている企業も存在する。ここではその一例として、グローバル市場において新たな成功を収めつつある老舗企業のケースを紹介する。

老舗企業のグローバル戦略事例

京都府京都市の(株)細尾は、江戸元禄年間創業の西陣織の老舗である。現社長の細尾真生氏のもとで西陣織のグローバル展開を積極的に推進している。

細尾社長は、大学卒業後、商社に勤務し、イタリア駐在を経験したこともあり、家業のグローバル化の必要性を痛切に感じていた。そして、家業に戻ってからは、これを実現すべくさまざまな試みに挑戦している。

同社は手始めに、西陣織を従来の帯ではなく、現代のライフスタイルに合った方向へと製品展開することをめざして、西陣織の生地を使った家具を製作し、メゾン・エ・オブジェなどの海外の見本市に出品した。ところが、評判は呼んだものの、なかなか売上にはつながらなかった。

その後、試行錯誤の末、外部のプロデューサーの意見なども取り入れ、西陣織を使ったクッションを製作した。これが、海外のニーズをとらえ、西陣織のクッションは、イギリスの老舗百貨店リバティで販売されるなど、一定の成功を収めるところまでこぎつけた。

しかし、このクッションだけでは売上は頭打ちになり、より大きなビジネスへと拡大はしなかったのである。そこで同社が考えついたのが、クッションや家具といった用途を自社側で決めるのではなく、海外の消費者に決めてもらおうという、いわば西陣織のオープン化戦略だった。すなわち、自社の強みを伝統の生産技術を活かした素材に絞り込み、その用途を限定せずに市場を広げようとしたのである。西陣織の金銀箔や金銀糸を織り込む技術は世界唯一の技術であり、これをコア技術にして海外展開を図

ることは大きな意味があった。

このような経緯で、最終商品に組み込まれた西陣織ではなく、西陣織をさまざまな用途への利用が可能な素材としてとらえ、これを展開したところ、海外の有名建築設計事務所などから、インテリアに使う生地としての引き合いが入り始めた。ここで、先方のニーズに丁寧に対応し、それを反映した生地を製作することにより、ビジネスとして成り立たせたのである。そして、これらの建築設計事務所を通じて、同社の西陣織が、欧米の有名ブランドメーカーの旗艦店を飾る壁布などに使われるまでになった。

同社が海外展開に成功した要因と、先に述べたグローバル文化産業の四つの要件を比較してみることは興味深い。

①伝統産業の生産技術と素材の活用

同社が海外需要の掘り起こしに成功したのは、西陣織の強みを素材に絞った点にある。これにより、西陣織の用途が海外の需要に合う形で広がった。また、同社では、伝統的な織技術に加えて、生産技術の改良にも取り組んでおり、海外の需要に合う150センチメートルの広幅の生地を織ることができる織機の開発にも成功した。この生産技術が同社の追加的な強みとして生きている。

②体力のあるグローバル企業との連携

同社は、西陣織の分野でも卸売業として以前から成功を収めており、財務基盤はしっかりとしていたうえに、細尾社長が商社勤務を経験していたこともあり、海外展開に必要なインフラや組織も比較的早期に整備していた。

加えて、海外の建築設計事務所と連携することにより、海外のニーズを迅速にとらえられるようになった。また、製品の流通もこれらの企業を通じて行う



C世代がデザインした西陣織金箔の照明

ことができたことから、欧米の有名ブランドのインテリアを中心とした市場開拓につながった。

③ジャポニズム的精神性の復活

この部分については、まだ、西陣織にどのような精神性を付与し、これを織物のなかで具現化させるかははっきりとは見えていない。しかし、同社では、顧客がインテリアなどに生地を使用する際に、ただ単に生地を売るのではなく、顧客との密な対話を通じたカスタマイズ型の製品開発に取り組んでおり、このなかから西陣織の精神性を伝達する方向性が見えてくる可能性はある。

④C世代の活用

同社の海外事業は、社長の細尾社長^{せんべん}が先鞭をつけ、現在は、長男の細尾真孝氏が実質的にその中心を担う形になっている。真孝氏は海外経験を持つ30歳代の次世代経営者であり、細尾社長によると、自分の年代とは異なった日本文化に対する感覚を持っているという。

真孝氏は、海外の顧客と接する際にも、日本文化

を外の目からフラットに見ることができるため、これがビジネスの成功につながっているという。また、真孝氏を中心にして、伝統産業の異業種の若手経営者や職人が集まるグループもつくられてきており、ここを起点にして、C世代の視点から伝統産業を活性化する試みも始まっている。

このように、同社の海外展開を本論の視点からとらえると、グローバル文化ビジネスの四つの要件を踏まえ、これを成功にうまく結び付けている、という見方が可能となる。

文化による国際競争力

産業の独自性の視点

テレビ、半導体などの日本経済の高成長を支えてきた産業が次々とグローバル競争に敗れ、これらの事業が、大手企業を苦境に追い込んでいる。一方、これらの分野に代わる成長産業を探し出す必要性が叫ばれており、この可能性として、環境や安全・安心、またインフラ関連の事業など、さまざまな分野が^{そしょう}狙上に載り議論されている。

このなかで、日本が独自性を持つ産業を見つけ出すことは、国際競争力の維持という視点からきわめて重要な課題といえる。というのは、日本の独自性を活かすことが、製品の差別化につながり、これが他国の追随を難しくさせ、より長期間にわたる国際競争力を維持できる可能性が出てくるからである。特に、中国、韓国の製品に圧倒されるなかで、中国でも韓国でも容易に作ることができない製品を生み出せれば、日本経済の展望が開けてくることは言うまでもない。

それでは、日本独自のものとは何だろうか。おそらく、このリストの上位にランクされるのは、日本の文化的な要素であろう。これは、クールジャパンですでに証明済みかもしれない。だが、クールジャパンは独自性があるとしても、それが模倣される可能性が高い分野であることも認識しておく必要があるだろう。

すでに、アジアのポップミュージックの分野では、その源は日本にあるにもかかわらず、グローバル展開においては韓国が日本を追い抜き、存在感を示し始めている。この例が示唆しているのは、競争力としての日本文化も、しっかりとしたビジネス展開がなされないと、グローバル市場では差を打ち出せずに、埋没してしまう可能性がある点である。

国際競争力の「隠れた切り札」

クールジャパンと比べて、日本の伝統産業は海外からの模倣がより難しい分野といえる。もちろん、伝統産業の源流をたどれば中国に行き着く部分も多いが、日本に伝わってから独自に発展し、伝統産業は日本独自の文化を具現化するに至っている。特に、これらの日本の伝統産業がビジネスとして発展を遂げたために、老舗企業が、この日本文化を100年、200年の長きにわたり存続させてきた。一方、中国や韓国では、ビジネスの上に乗った文化は、日本のような伝統産業の形で多くは残っておらず、ここは日本の独壇場ともいえる。

ところが、伝統産業は何代にもわたっての縦へのビジネス継承では大いなる成功を取めたものの、海外や他業種への横への広がりには積極的には取り組んでこなかった。この結果、伝統産業は内なる世界を形成し、外からはアクセスしにくい、特殊な産業になってしまった。一方、非伝統産業側でも、伝統産業が国際競争力の源泉になり得ることに気づかず、

伝統産業への働きかけはなされてこなかった。

このような状況を打破り、伝統産業を日本の文化ビジネスの突破口にするためには、先に述べた伝統産業と非伝統産業の連携は必須である。また、製品への日本の精神性の付与やC世代への継承、さらには伝統産業と非伝統産業の橋渡しをできるコンセプターやコーディネーターが果たすべき役割も重要である。これらの課題を乗り越え、伝統産業がグローバル文化産業に生まれ変わることができると、日本の国際競争力に新たな地平が開けると期待される。

伝統産業は国際競争力の貴重な源泉であり、この意味では、日本の「隠れた切り札」といえる。この資源をグローバルに有効活用することが、伝統産業の活性化にとっても、また、日本の国際競争力にとっても、きわめて重要となる時期を迎えていることを認識すべきであろう。

(注1) インスタレーションとは、ある特定の室内や屋外などにオブジェや装置を置いて、場所や空間そのものを作品として体験させる展示方法をいう。

(注2) ジョナサン・エイブル(2010)「クール・ジャパノロジーの不可能性と可能性」東浩紀編『日本的想像力の未来』日本放送出版協会、p. 137

(注3) 柳宗悦(2003)『手仕事の日本』岩波書店、p. 139

参考文献

東浩紀編(2010)『日本的想像力の未来』日本放送出版協会
京都市伝統産業活性化検討委員会(2005)『伝統産業の未来を切り拓くために』

藤本悌志(2012)「京都の伝統産業の持続的発展に向けて:ジェネレーション論の視点から」同志社ビジネススクール ソリューション・レポート

村山裕三(2008)『京都型ビジネス』日本放送出版協会

村山裕三(2012)『伝統産業から文化ビジネスへ』マリア書房
森真琴(2011)「ジャポニスム、クール・ジャパンと伝統工芸品産業: 日本文化のグローバル化要因を探る」同志社ビジネススクール ソリューション・レポート

柳宗悦(2003)『手仕事の日本』岩波書店

欧米市場開拓にみられる 三つの戦略タイプとその特徴

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

前回は、中小企業がなぜ今、欧米市場に着目すべきなのかをみてきた。新興国市場とは異なり、欧米市場は、政治や商習慣によるリスクが少なく、目利きが数多く存在し、良いものは良いと評価する市場とされる^(注1)。そのため、特色ある製品を扱う中小企業にとっては、新興国市場よりも、むしろ欧米市場にこそチャンスがある可能性もある。

では、欧米市場開拓に成功した中小企業は、どのようなブランド戦略を現地で採用しているのだろうか。今回は、具体的事例とともに、その戦略を詳細にみていこう^(注2)。

欧米市場開拓にみられる 三つの戦略タイプ

海外販路開拓では、成長著しい新興国市場がクローズアップされている。だが、冒頭にも述べたように、特色ある製品をもつ中小企業にとっては、新興国市場よりもむしろ欧米市場にこそチャンスがあるとする識者意見もある。

では、欧米市場開拓に成功した中小企業は、どの

ような経緯で海外販路開拓に取り組み、どういったブランド戦略を現地で採用しているのだろうか。実際に欧米市場開拓を果たした中小企業15社にインタビュー調査を実施し、その取り組みを探ってみた。

その結果、海外販路開拓に取り組んだきっかけによって、三つのタイプがみられた。それは、①海外バイヤーによる発掘、②国際展示会への出品、③現地販売先を一軒一軒開拓、の三つである（表）。

以下では、この三つのタイプについて、欧米市場でのブランド構築戦略をそれぞれみてみよう^(注3)。

表 インタビュー先の一覧（タイプ別）

	業種（生産品目）	欧米市場における販路開拓の取り組み
タイプ①：海外バイヤーによる発掘		
A社	「南部鉄瓶」等の製造販売	海外市場向けに企画・デザインした鋳物のティーポット等を商社を通じて欧州等に輸出。現地では高級茶葉専門店等を通じて販売。
B社	カッティングした真珠の製造販売	日本の宝石である真珠に、伝統的なダイヤモンド研磨技術でカットを施した独特の製品を海外有名ジュエリーメーカー等に供給。
タイプ②：国際展示会への出品		
C社	木製家具の製造販売	米サンフランシスコとドイツ・コブレンツにショールームを開設。輸出先は、欧米を中心に韓国、トルコ等に及ぶ。
D社	ワインの製造販売	日本固有の甲州種を使ったワインの欧米市場開拓に取り組む。EUへの輸出に必要なEU法認定も国産初取得。甲州のブランド確立のため近隣15社と協力。
E社	和装小物（和雑貨・アパレル）の製造販売	2009年にパリに卸売機能を兼ねた和テイストの小物・アパレルのショップを開設。パリを拠点に欧州市場を開拓。
F社	和包丁、和式ナイフ等の製造販売	代々伝わる鍛冶技術を発展させた自社ブランドの和式刃物をミラノの金属工芸品専門店とゾーリンゲンの老舗刃物メーカーをパートナーに選り欧州に輸出。
G社	ステンレス製ナイフ・包丁の製造販売	刀身から柄までステンレス製の一体構造包丁を世界に先駆けて製造・販売。世界各国で大きな注目を集める。商社を通じ、各国代理店に輸出。
H社	ニッパー型爪切、理美容ハサミの製造販売	海外でも高いシェアを持つペンチ専門メーカー。職人の技で磨き上げたニッパーで高級爪切という新境地を拓き、理美容ハサミとともに消費財市場の開拓に取り組む。
タイプ③：現地販売先を一軒一軒開拓		
I社	日本酒の製造販売	世界20数カ国に日本酒を輸出。商社任せにせず、自ら一軒一軒店に足を運び販路を開拓。最前線に立つウェ이터・ウェイトレスへの無料セミナーも実施。
J社	日本酒の製造販売	米国等、世界20数カ国へ輸出。商社を活用しつつ、現地の酒専門商社や小売へ直接的な働きかけも。
K社	線香、お香、フレグランスの製造販売	線香、お香でもって米国市場を開拓。現地法人設立の他、仏、米の企業を買収し販売体制を整備。
L社	日本茶の小売	2008年にパリ・サンジェルマンに日本茶葉専門店を開設。日本から空輸した新鮮なお茶と関連品を扱うとともに、日本茶を通じて日本文化を発信。

資料：筆者作成（以下同じ）

タイプ① 海外バイヤーによる発掘

このタイプは、商品特性や価値を海外のバイヤーに見出され、海外に紹介されたことが、欧米で認知されるきっかけとなっている。

A社の場合、スイス人バイヤーに見出されたことがきっかけとなって、約45年前から南部鉄瓶のティーポットを欧州に輸出している。

日本では、南部鉄瓶というと「民芸品」「重い」「手入れが面倒」などのイメージをもつ人も多い。だが、欧州市場では、「お茶が冷めにくい」といった機能面に加え、高度な技術に基づく外観の美しさ、長い伝統と文化をもった商品である点が高く評価されるという。

A社のブランド戦略の特徴は、スイス人バイヤーから、欧州市場の好みなどについて指導を受けたうえ

で、欧州向けの商品を企画・製作している点だ。

一番違うのは大きさである。国内向けに比べ、かなり大きい。色づかいも、従来の南部鉄瓶のイメージを覆すような、ピンクやペパーミントグリーンといったカラフルな鉄瓶を市場に投入している。ティーポットを温めるウォーマーなど、海外での使い方に合わせたアクセサリを開発したり、伝統的な意匠をベースにしながらか欧米の人たちの好みに合わせて意匠をアレンジしたりもしている。「和のテイストといっても、欧米の人たちが好むものと日本人が好むものとは異なる」という考えからである。

現在、同社では、世界最大級の消費財見本市であるフランクフルト・メッセ・アンビエンテをメインに、海外の見本市でもプロモーションを行う。どの見本市に出品するかについても、スイス人バイヤーからアドバイスを受けたという。

最近の課題は、台頭する中国製鉄瓶との差別化だ。そのため、展示会では、同社が先代の時代からスイ

ス人バイヤーと協力して、欧州に南部鉄瓶を広めてきたことをパネル展示するなどして、同社製品の歴史やストーリー性をアピールしている。同社によれば、「欧州は歴史を大事にする土地柄であり、商品に歴史があることは付加価値を高める」とのことである。

これらの取り組みの結果、同社では、海外向け売上が約2割を占めるまでになっている。

海外バイヤーにより発掘されたケースをみると、A社のように、海外バイヤーとのつながりを活かして新商品開発やプロモーションを行うなど、自らも積極的にブランド構築に取り組んでいる点に特徴がある。もともと海外バイヤーによる発掘・紹介によって、海外市場開拓の道筋をつけてもらったが、それに安住することなく、その後もバイヤーのアドバイスを取り入れ、海外市場向けに新たな商品企画に取り組んだり、展示会や国際コンクールに出品したりするなどのプロモーションを行っている。こうした工夫の積み重ねにより、欧米市場でのブランド構築を実現したといえる。

タイプ② 国際展示会への出品

このタイプは、国際展示会への出品を足がかりとして、欧米市場の開拓に成功している。品質の高さや既存商品との差異といった商品特性が、プロや専門家の注意を引き、欧米で認知されるきっかけとなった。

G社は、刀身から柄まで一体構造のステンレス製包丁を製造販売している。国際展示会への出品をきっかけに、欧米のプロ料理人たちに評価され、欧米市場で知名度を上げていった。

同社は、1983年にステンレス製一体構造包丁の開発に成功する。だが、斬新なデザインのため、国内の流通業者には受け入れられなかった。日本では「包丁は鋼が一番、ステンレスは二流」という意識が強いことも、同社の製品がなかなか認められなかった一因という。

そこで、フランクフルト・メッセ・アンビエンテのジェットロブスにスペースを借りて、ステンレス製一体構造包丁を出品する。すると、欧米の料理人から高い評価を得た。「一体構造のため扱いやすく、衛生的」「デザイン、切れ味がよい」といった点が純粋に評価されたのだ。

その後も、91年に「インターナショナルデザイン年鑑」に掲載されたり、92年にはオランダのcock guild（料理人同業者組合）から賞を受けたりするなかで、海外で注目され、プロの料理人の間で口コミによって愛用者が増えていった。現在では、一般家庭向けにも販売しており、生産量の8割超を海外に出荷している。

国際展示会への出品を足がかりとして、欧米市場でのブランド構築を実現したケースをみると、G社のように、展示会などで欧米の「目利き」に働きかけ、評価されたことが、成功のポイントとなっている事例が多い。目利きとは、その商品の価値づけに権威をもつ評論家やジャーナリスト、プロなどの「人」、あるいは国際コンクールや国際認定機関などの「機関」である。事例企業各社は、そうした欧米の目利きをターゲットとしてプロモーションを行っており、そのことが現地でのブランド構築につながっている。

また、このタイプの取扱商品をみると、ナイフやワイン、家具といった欧米文化に由来した商品、あるいは欧米の人々に馴染みのあるような商品が多い。欧米由来の商品であるがゆえに、その商品に知見のある目利きが欧米市場に多数存在しており、そのことが、目利きによる評価を得ることにつながったともいえよう。

タイプ③ 現地販売先を一軒一軒開拓

このタイプは、商品を置いてくれそうな店を一軒一軒回り、地道に商品の魅力を伝え、消費者への売り方を提案することで販路開拓につなげている。

典型的な事例はI社だ。同社は、欧米をはじめ、世界20数カ国に日本酒を輸出している。

米国留学で家業を再評価し、日本酒を海外に広める夢を抱いた同社専務が有志の蔵元とともに「日本酒輸出協会」を97年に設立。当時、“安い酒をホットで飲む”飲み方が主流だった米国市場で、試飲会やセミナーを開催し、日本酒本来の飲み方、楽しみ方を伝えた。「我々の日本酒を飲んで、米国人が『この酒はなんだ』『なぜフルーツの香りがするの？』と感動する様子が忘れられなくて、本格的に輸出開始を決意しました」と同社は話す。

しかし、試飲会でいくら「おいしい」と評価されても、売上につながっていないことに気付く。当初、日本人駐在員向けの日本食レストランをターゲットにしていたが、そうした店は、知名度の高い日本酒しか置いてくれなかったのだ。

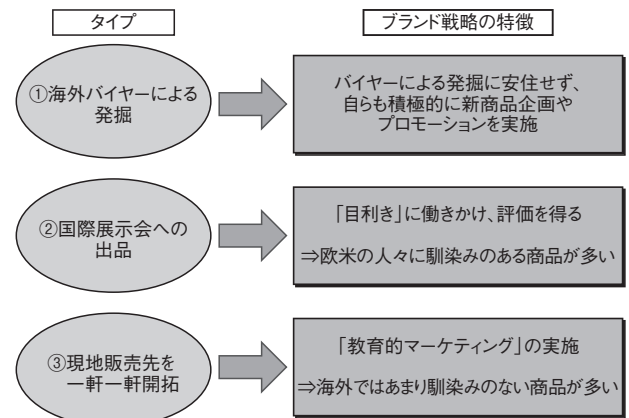
そこで同社は、当時、現地の人を主な顧客とする日本食レストランが急増しているのに目をつけ、そこに販売ターゲットを絞る。そして、商社に任せきりにするのではなく、専務自ら一軒一軒に足を運んだ。販売のキーマンである店舗のビバレッジマネジャーやウェイターに対して、日本酒の飲み方を伝えることはもちろん、日本酒とメニューとの合わせ方までも提案したという。

その結果、海外売上の拡大に成功し、現在では同社の売上の約10%を占めている。

現地販売先を一軒一軒開拓し、欧米市場開拓に成功したこのタイプに共通するのは、I社のように「教育的マーケティング」とも呼べるプロモーションを実施している点である。販売者や消費者に対して、商品そのものの良さを伝えるとともに、日本の文化や歴史などとも紐付けながら商品の魅力を伝えている。

こうした取り組みを行っている背景として、日本酒やお香、日本茶など、海外ではあまり馴染みのない商品を取り扱っている事例がこのタイプに多いことが指摘できる。タイプ②でみたような欧米の人々にとって馴染みのある商品の場合、商品そのものの

図 欧米市場開拓にみられる三つの戦略タイプとその特徴



良さを理解できる目利きが欧米市場に存在する。だが、海外ではあまり馴染みのない商品の場合、まず商品そのものについて、理解してもらわなければならない。そのため、商品の使い方や魅力を繰り返し説明し、売り方を提案するような「教育的マーケティング」が重要となるのだ。

以上、欧米市場開拓に成功した中小企業のブランド構築戦略を具体的にみてきた。海外販路開拓に取り組んだきっかけによって、三つのタイプがみられ、それぞれブランド構築に向けた取り組みに違いがあることがわかる（図）。

では、今後、欧米市場開拓を目指す中小企業は、どのような戦略を採るのがよいだろうか。次回は、中小企業が欧米市場を開拓し、現地でブランドを構築するためのポイントを、経営者の役割などと合わせてみてみよう。

（注1）TKC『戦略経営者』（2005年10月号）pp.8-10

（注2）本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱に委託して行った共同研究の結果を再構成したものである。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2011-2「中小企業の海外販路開拓とブランド構築～欧米先進国市場での中小企業の取り組み～」(2011年8月)を参照されたい。

（注3）インタビュー先のなかには、本稿で示した三つのタイプ以外にも、「口コミなどで海外からも引き合いが生じた」タイプが3社みられたが、本稿では特に興味深い三タイプに焦点を当てて紹介している。



家電販売店の ピンポイントチラシ配布

(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。

「おひとり家電」の 需要の高まり

総務省が発表している「国勢調査」によると、2010年の国内総世帯数は5,195万世帯で、20年前より約27%増加しています。一方で、1世帯当たりの人数は2.99人から2.42人まで減少しています。

これは、子どもが独立して高齢者だけとなった世帯や、結婚しても子どもを持たない、あるいはいとも一人だけという世帯が増えたことに加え、最近では20代後半から30代後半の独身世帯が増えていることも理由です。

このような変化を受け、今、「おひとり家電」といわれる小型のしかし高機能な家電の需要が高まっています。これまで单身向けの家電製品といえば、学生や新社会人をターゲットにした比較的安価な製品が多く、耐久性や機能面にお

いてファミリー用の製品には及ばないものがほとんどでした。

家電メーカー各社は、このおひとり家電の需要に注目し、コンパクトでありながら高機能で本格的な新製品を次々と開発しています。そして、家電販売店とタッグを組んで、これら新製品の販売促進戦略に力を入れています。

チラシによる宣伝の 難しさ

食品スーパーをはじめ、ドラッグストアやホームセンター、そしてこの家電販売店などの販売促進手段は、おのずと新聞折り込みチラシと相場は決まっていました。今でもその手法は重要な手段に違いはありませんが、近年になって、商品によっては新聞折り込みチラシの効果は半減しています。新聞購読者の減少が顕著だからです。

NHK 放送文化研究所「国民生活

時間調査」によると、新聞を読む人の割合はここ15年間、男女とも減少傾向にあり、特に10代、20代、30代では1995年の半数以下になっています(表)。この理由は、インターネットで新聞記事を読んだり、知りたい分野についてのキーワードを登録しておけば関連した記事がパソコンや携帯電話に送信されてくるサービスなどを利用したりする人が増えているからです。

おひとり家電を新聞折り込みチラシで宣伝しようとしても、新聞をあまり読まなくなっている若い世代には効果は期待できません。そこで考えられるのがポスティングです。

ポスティングは、これまでも当然のようにGISを使って計画が立てられ実施されてきました。

例えば、①若年層(20歳～35歳人口)、②単身者数(比率)、③賃貸住宅世帯数(比率)のデータを

使用してターゲットエリアを抽出します。このエリアを指定してポスティング業者に依頼します。

このとき、広告主は対象のエリアで単身世帯と思われる家に入れて欲しいと要望しますが、後は業者任せとなります。どこに配布したかを報告させる場合もあるそうですが、なかなか正確には確認できないようです。

また、効果を計る良い方法もありません。結果は実際の売上で見るしかないのです。

ターゲットの建物を特定する

そこで、より効果的にチラシを配布する方法を考えてみましょう。使用するの、前回説明したゼンリンの建物データです。

まず、抽出したターゲットエリア内の全建物の中から住居に関連した建物を選び出します。一戸建て住宅、マンション、アパート、住宅複合ビル（住宅の割合が50%以上で、残りは商業やオフィスのビル）、商業複合ビル（商業の割合が50%以上で、残りは住宅やオフィスのビル）、オフィス複合ビル（オフィスが50%以上で、残りは住宅や商業のビル）が対象です。

さらに、これらの建物の階数、床面積、延べ床面積、部屋数などのデータから、一部屋当たりの床面積を把握します。そして、平均部屋面積が30平方メートル以下の部屋を1Rマンションやアパートと

表 平日に新聞を読む人の割合

(単位：%)

	男							女						
	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
1995年	14	32	55	67	74	77	73	13	32	50	64	66	64	51
2000年	8	31	42	58	62	79	78	9	24	44	58	67	69	52
2005年	7	21	29	41	56	73	71	7	16	29	49	60	62	51
2010年	7	13	23	41	49	68	78	4	15	24	40	45	66	57

資料：NHK 放送文化研究所「国民生活時間調査」

図 単身世帯へのポスティング計画



資料：(株)JPS 作成

見なしてチラシを配布すれば、おひとり家電のターゲットである単身世帯に届く確率は格段に上がるはずです（図）。

わが国のマーケティングの主流は何とんでもマスマーケティングでした。バブル崩壊以後エリアマーケティングが注目され、そして今、ピンポイントマーケティングへと移行しつつあります。

今回のプロセスをもう一度振り返りましょう。

初めに、若年層が多く、一人世帯が多く、賃貸住宅世帯が多いエリアを抽出する。これはエリアを特

定するエリアマーケティングです。

ここから、特定されたエリア内にある単身世帯が住むと思われる1Rマンションやアパートを特定するのはです。部屋面積30平方メートル以下の建物を抽出し、建物名リストと地図をポスティング業者に渡す。

最後に、どの建物に配布したかの報告をもらう。

このように、具体的なマンション名やアパート名を指定してポスティングを実施することで、効果のあるポスティングが可能になるのです。

空き家をととしてコミュニティの再生を考える



プロフィール

とよた まさこ

1974年、広島県生まれ。関西外国語大学卒業後、大阪府内の旅行代理店で海外添乗員として8年勤務。結婚を機に故郷の尾道市に戻り、2007年7月、任意団体「尾道空き家再生プロジェクト」を立ち上げる。2008年7月、NPO 法人尾道空き家再生プロジェクトを設立。

企業概要

創業 2008年

従業者数 4人

事業内容 空き家の改修、空き家バンクの運営

所在地 広島県尾道市三軒家町3-23

電話番号 0848(36)6603

URL <http://www.onomichisaisei.com>

NPO 法人尾道空き家再生プロジェクト 代表理事

豊田 雅子

JR尾道駅から徒歩5分ほどのところにある事務所を訪ねると、ショーウィンドーには、「尾道再生中」と書かれたかわいらしい垂れ幕がかかっている。看板に「北村洋品店」とある、レトロな建物だ。「なぜNPO 法人の事務所に洋品店の看板が」。素朴な疑問は、その法人の取り組みを聞けば氷解する。

NPO 法人尾道空き家再生プロジェクトは、尾道で空き家の再生をととしてコミュニティの再生に取り組むNPO 法人である。

始まりは 1軒の空き家から

——空き家の再生に取り組んでいるそうですね。

尾道では、高齢化や人口の減少などにより、空き家の増加が社会的な課題となっています。現在、市内には500軒ほどの空き家があると言われています。

古い家は、一旦空き家になってしまうと傷みが速く、あっという間に朽ちてしまいます。かといって、管理にも解体にもお金がかかりますし、古く汚れたままでは買

い手や借り手もなかなかみつかりません。また、空き家が多く点在するJR尾道駅の北側のエリアは細い路地が入り組む急な斜面となっており、建て替えも難しいのが実情です。そこでわたしたちは、使われなくなった空き家を、壊さず再生しようと活動しているわけです。

活動の主な柱は二つあります。一つは空き家を自分たちで購入または借り上げて改修し、新たな用途をみつけて運用する「空き家再生事業」です。今お越しいただいているこの事務所も、まさにわたしたちが再生した物件です。

もとは1950年代に建てられた洋品店で、閉店後20年近く物置代わりとなり放置されていたものです。家財道具が天井近くまで積み上げられているうえ、雨漏りやシロアリの被害でボロボロの状態でした。それをわたしが個人で買い取り、専門家やボランティアの力を借りて1年がかりで事務所兼コミュニティスペースとして再生しました。

1階は子連れママが気軽に集まりおしゃべりができるサロンとして開放し、2階はみんなが趣味で手がけた手芸品などを販売できるコーナーにしています。レトロな雰囲気が気に入ったので、「北村洋品店」の看板や外観など、当時の佇まいをなるべく残しました。

もう一つの事業の柱は空き家の貸し手と借り手、売り手と買い手を無償でマッチングする「空き家バンク事業」です。尾道市が10年間運営し10件ほどしか実績を挙げられないまま休眠状態にあった事業を、2009年に受託しました。

——空き家再生を始めた経緯を教えてください。

わたしは尾道市の出身で、関西の大学を卒業後、旅行代理店で8年間海外添乗員の仕事に就いていました。なかでも多く訪れたのが欧州です。古い建物が現代の生活にうまく調和するまち並みに、とても魅力を感じていました。

その後結婚を機に退職し、地元に戻ってきてみて、あまりの空き

家の多さに驚きました。尾道は、欧州にも通じるレトロなまち並みが特徴で、映画のロケ地としても知られています。ところが、今や朽ちかけた空き家が至るところに点在している。このままでは廃虚のようになってしまうと、強い危機感を抱くようになったのです。

アイデアはすぐに浮かびました。空き家を買取り、ゲストハウスやギャラリーとして貸し出すというものです。とはいえ、1、2軒の空き家をわたしが買い取ったところで、焼け石に水です。現状を世間に広く知ってもらい、仲間を集める必要がありました。

まずは、活動のシンボルとなる物件を一つ再生し、その過程をインターネットで全国に発信しようと考えました。ところが、ちょうどよい物件は簡単にはみつかりません。当時、尾道市が運営していた空き家バンクは、物件の情報が乏しかったためです。空き家は至るところにあるのに。もどかしい思いが募りました。

その後、うってつけの物件に偶然出会います。崖にへばりつくように建つ姿がスペインのサグラダ・ファミリアを連想させることから「ガウディハウス」と呼ばれていた建物です。老朽化のため所有者が解体しようとしているという噂を耳にし、わたしが200万円ほどで買い取ってイベントスペースとして再生することにしました。

大工をしている夫や知人の助け



崖にへばりつくように建つガウディハウス

を借りながら改修を始め、その模様をブログで発信したところ、テレビや新聞で取り上げられ、大きな反響を呼びました。自分も移住したいがどうやって物件を探せばいいかなど、1年間で100件近い問い合わせが寄せられました。

空き家再生を手伝いたいと、全国から50人を超えるボランティアも集まりました。感性を発揮する場を求めるアーティスト、新たなまちづくりを模索する学者や建築家など、多様なバックグラウンドをもった専門家集団の誕生です。

力を得たわたしは、2007年7月に任意団体として尾道空き家再生プロジェクトを立ち上げ、2008年7月にはNPO法人にしました。ガウディハウスのお披露目を兼ねて開催したアートイベントに1,000人以上が見学に訪れるなど、わたしたちの活動への注目度は日増しに

高まっていきました。

こうした実績もあったからでしょう。空き家バンク事業の運営をわたしたちに任せてほしいと尾道市にかけ合ったところ、すんなりと聞き入れてもらえたのです。

効率性と公益性の間で

——空き家バンクの仕組みについて教えてください。

利用手続きは、次のとおりです。

空き家バンクに空き家の情報の登録を希望する所有者は、尾道市に登録申込書を提出します。尾道市は、その物件の登記情報や納税情報などにより、賃貸や売買に支障がないことを確認したうえで、物件情報を台帳に登録します。

空き家の利用希望者は、当法人で利用者登録を行い、台帳やパソコンで物件情報を閲覧します。気に入った物件が見つかったら、当法人をとおして所有者と連絡を取り、内部を見学します。当法人は宅地建物取引業の免許をもっておらず、仲介をすることはできませんので、契約の交渉や締結はあくまで当事者同士で行ってもらいます。

——なぜ、市が運営していたころは成果が上がっていなかったのでしょうか。

利用者ニーズとのミスマッチが原因です。例えば、かつては平日の夜や土日に物件の下見をしたくても、窓口は平日の日中しか開い

ていませんでした。物件情報も、住所や築年数などわずかなデータが並んだ簡易なエクセルの表が公開されているだけで、図面も写真もありません。

一方、当法人では、土日も問い合わせに応じるほか、一級建築士や職人とともに全物件の内部の実測を行い、間取り図をデータ化したり、内部の写真を撮影したりと、建物の情報を充実させています。遠方からでも、利用者登録をした人だけがアクセスできるホームページで、これらを閲覧できます。

こうしたきめ細かさもあって、当法人がサービスを引き継いでから2年で、35件のマッチングが実現しています。

——不動産業者は空き家バンクに登録されるような物件を扱わないのですか。

そのような物件は、不動産業者にとっては、割に合わないのです。

不動産業者の収入は、売買や賃貸を仲介した際の手数料です。この手数料は、販売価格や賃料をもとにして決まるので、資産価値が低い空き家では、ほとんど見込めません。しかも、内装が汚れていたり、家財道具が放置されていたりと、そのままでは入居できない物件も少なくありません。

こうした事情もあり、不動産業者が、空き家の所有者を紹介してくれることもあります。彼らにとってわたしたちは、競合他社で

はなく、事業領域を補完するパートナーというところなのでしょう。まさに効率性と公益性双方のバランスを取れる NPO 法人ならではの立ち位置なのかもしれません。

人々の暮らしを再生する

——官でも民でもうまくいかない事業を軌道に乗せるのは、簡単ではないでしょうね。

ポイントは三つあります。

第1は多くの人の参加を促すことです。当法人の14人の役員には、大学教員や一級建築士、不動産会社社長、デザイナーなど、さまざまな分野の専門家がいます。各自が、空いた時間に得意な分野を活かして、活動を手伝ってくれます。

ボランティアとして活動に参加してくれる会員は、当初の50人から150人ほどに増えています。建物の清掃や内外装の改修などは、人手の要る作業です。収入が限られ、大人数を雇うことができない当法人にとっては、このボランティアの力は大きな支えとなります。

肉体的にはつらく苦しい作業でも、みんなでわいわい取り組み、楽しいものです。例えば、合宿を開いて寝泊まりしながら漆喰塗りやピザ窯づくりを体験したり、空き地でのピクニックと草刈りを一つのイベントにしたりと、楽しく参加できるよう工夫をしています。

活動を重ねるうちに、参加者の意識も変わっていきます。大工仕

事を一から教わっていた人が自分でできるようになり、やがては教える側になっていきます。意識や知識は、広く波及していくのです。

第2のポイントは、マッチングの前後の過程を大切にすることです。地域外の人に移住してもらうには、その前段階として、空き家に関心をもってもらう必要があります。そこでわたしたちは、ユニークな建物やまち並みを専門家と見学したり、再生作業を体験したりできるイベントを開いています。

マッチングの後もまた重要です。せっかく移住してきた人も、周りに知り合いがいないと孤立してしまいます。そこで入居前に近隣住民との顔合わせの場を用意したり、子どもが遊べる公園を市からの助成を受けて整備したりしています。

現地に移住し、創業したいという人のサポートもします。例えば、若い夫婦が営む「ネコノテパン工場」というパン屋さん。店舗は築80年、広さ3坪という小さな空き家を改装したものです。わたしたちも、120キログラムもするオープンパンを7人がかりで運び込んだり、オープン前に近隣の住民を招いた試食会をガウディハウスで開いたりしました。こうした話題づくりのいかいもあり、スムーズに地域に溶け込むことができました。

たとえ空き家をきれいにしても、人々の暮らしが戻ってこなければ本当の再生ではありません。空き家の再生を通じて、住民の暮らし

を、そしてコミュニティを再生できるのは、行政でも不動産業者でもなく、市民が中心となったわたしたち NPO 法人なのです。

第3のポイントは、一石二鳥も三鳥も狙うことです。限られた収入でやりくりするには、少ない手数で複数の効果が見込めるよう工夫することが必要です。

一例として、所有者の了解を得て空き家の家財道具を処分する際に、現地で開く^{のみ}の市があります。家財道具は、運び出すだけでも大変です。そこで、現地で蚤の市を開き、それらを引き取ってもらうわけです。運び出す手間が省けるだけでなく、現地の下見もしてもらえますし、売上を建物の再生の元手に充てることもできます。

——再生への手応えはいかがですか。

活動を始めて5年で約100人の移住に関わり、10件以上の創業を後押ししました。先ほど紹介したネコノテパン工場の周辺では、その

後カフェもオープンするなど若い夫婦の移住が進み、6軒の空き家が埋まりました。この半年で3人の赤ちゃんが生まれ、人の往来が増えるなど、コミュニティは確実に再生してきています。

人口減少時代に入り、尾道に限らず地方では、家が今後さらに余っていくでしょう。そのなかで空き家を減らしていくには、移住先として選んでもらえるよう、地域の魅力を高める必要があります。

その一つの方策として、大型物件の再生にもチャレンジしたいと考えています。尾道には、若者や外国人旅行者が安価で長期間泊まれる宿がありません。そこで、長期旅行者向けのゲストハウスをつくろうという計画です。

それによって空き家を再生し、若者の雇用を確保し、さらには観光事業で地域を活性化する。この一石三鳥の取り組みで、いつかは尾道を、欧州にも負けないような魅力溢れる地域にしたいですね。

聞き手から

NPO 法人は、一般の営利企業に比べてヒト・モノ・カネといった経営資源に乏しいといわれる。しかし同法人は、200万円で買い取った一つの空き家の再生から、市や不動産業者、市民まで多くの参加者を巻き込み、コミュニティを再生しようとしている。

一つの小さな石でも、三羽の鳥を狙うことができる。池に投げ込めば、波紋を起こすことができる。資源の投入と成果は、単純な比例関係にあるわけではない。成果は、知恵と工夫次第で、投入した資源の何倍にも広がりを見せる。

(藤井 辰紀)



自分の意見を言えない心のバリア



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。

前はアイデアの出ない会社の
特徴を紹介しました。今回からは、
そうした会社をアイデアが出る会
社に変革させる具体的な方法を数
回にわたって紹介していきます。

これらの方法はコンサルタント
としてクライアント企業にも実践
していますが、臨場感を伝えたい
ので、わたし自身が経営者として
経験した事例をベースに紹介しま
す。経営戦略というより、マネジ
メント手法的な話になりますが、
イノベーションを起こす戦略の実
行編ということで読んでいただき
たいと思います。

なぜ自分の意見を 言わないか

わたしはかつて、ある化粧品会
社の経営を任されたことがありま
す。社員数は100名弱。創業して
30年ちょっとの企業ですが、全国
的な知名度がありました。オー
ナー社長によると、みごとに「ダ

メ社員症候群」（まともな意見を言
える社員がいないと経営者が思っ
ている状態）と「沈黙社員症候群」
（意見を言いなさいと言っても社
員が意見を言わない状態）に陥っ
ているとのことでした。

わたしが着任すると、重要度の
大小に関わらず、いちいち「これ
で良いですか」と聞いてきます。
質問の9割以上は些細なもので、
わたしの判断が必要と思えるよう
なものではありませんでした。

こうした質問は、部外者がいき
なり経営トップに着任したから、
困らせてやろうとか、能力判断を
してやろうというような意図でな
されたものではありませんでした。
カリスマ創業社長の時からずっと
そうだったのです。

どうして自分で考えて判断しよ
うとしないのか、と社員にじっく
り尋ねていくと、要は「自分では
責任を取りたくない」からでした。

では、会社で責任を取るとは具

体的にどのようなことでしょうか。
クビ？左遷？減俸？……。いくつ
か考えられますが、判断を間違え
てこのような罰を受けるほどの意
思決定がどれほど頻繁にあるで
しょうか。会社や立場によって異
なるとは思いますが、実際にこん
な罰則が適用される場面ならば、
社員はしかるべき上司に相談をし
なければなりません。しかし、こ
の会社のように、自分の意見を言
わない社風のなかでは、それほど
重大ではない意思決定においても、
社員は自らの意見を言うことを避
けます。

実際に些細なことについて質問
してきた社員たちに、「その質問、
自分で答えを出して、何か違って
いたからといって、クビとか減俸、
降格になると思いますか」と聞くと、
ちょっと考えたあとに、そう
は思いませんと答えます。それで
は、「自分で責任を取りたくない」
と言っている社員たちが恐れてい

ることは何なのでしょう。

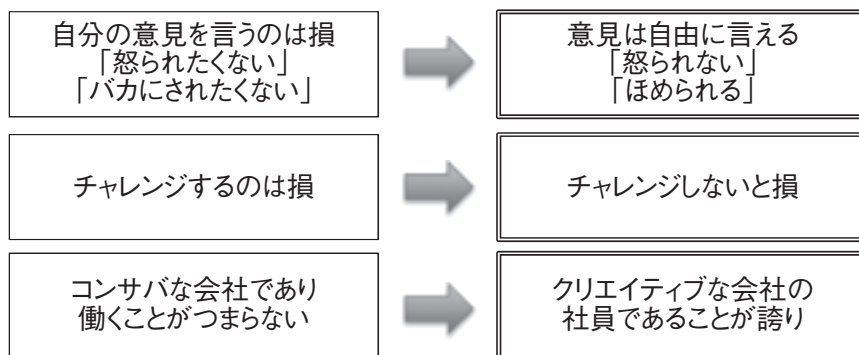
さらに社員たちとの会話を通じて明らかになった結論は「ダメな奴だと思われたくない」「怒られるのが嫌だ」ということでした。中長期的には、そうしたネガティブな印象によって、なんとなく自分の査定が悪くなるのではないかという懸念もあるとのことですが、さらにさらに話してみると、仮に査定が悪くならなくてもやっぱり「ダメな奴だと思われたくない」「怒られたくない」のです。

この結論は、いちいちヒアリングなんかしなくてもわかること、という意見もあるでしょう。確かに人間の感情として「当たり前」のことです。しかし、その割には多くの会社で、ごく普通に「バカにする」「怒る」「叱る」ということが行われており、この当たり前の感情を踏みにじっているのではないのでしょうか。

この話をすると、必ずといってよいほど、「怒る」と「叱る」は違うと言う方がいます。確かに、叱っている本人は違うと思っているのですが、叱られている方に聞くと、その違いは分からないのです。また、今ここで問題にしているのは、「なぜ社員が意見の口を閉ざすのか」という問いに対する原因追及です。この意味においては「怒る」と「叱る」、どちらもその原因であることには変わりありません。

図 クリエイティブになるための心の在り方

真に向勝負で心のバリアをなくす施策が必要



資料：筆者作成

原因を真に向勝負で除去

クリエイティブな意見が湧き出るような社員にするためには、まずはどんな意見であれ、自分の意見を言えるようにするのが第一歩といえます。しかし社員たちは意見を言わない。その原因は、突き詰めれば、自分の意見が上司や周囲の考えと違っていた場合、「ダメな奴」だと思われたり「怒られる」という恐怖を抱いていたりするからなのです。

そこで、わたしは、「この会社では何があっても怒ったり叱ったりすることはやめてください。社員全員が必ず守るべきルールとします」と宣言しました。これは「怒られるのが嫌だ」という心理バリアを、真に向勝負で取り除く作戦です。

実は、これ以外にも、意見を言えない、あるいはクリエイティブ

になれない理由があって、それらを掘り下げてまとめると、図の左側に示したような心理バリアが存在することがわかりました。社員をクリエイティブにするには、単純にこうした心理バリアを取り除いていけばよいのです。

そうはいつでも、「怒らない」と言うただけでも、さっそく数名の幹部社員がわたしのところにやってきました。「怒らない」というのは無理、というのです。確かに、こうした施策は常識とは異なるかもしれませんが、常識を破ることがクリエイティブ経営の目的なのです。

こうしたことを実践して効果を得るためには、社員との対話やドラスティックな施策も必要です。

「怒らない」という施策がどうなったかを含め、次回から、この図に挙げた対策の実行例を、当時の社員との間で起こった実話をベースに紹介していきます。

伊賀の土鍋でおいしいご飯を手軽に



長谷製陶(株)
代表取締役社長 長谷 康弘

〈企業概要〉

代 表 者	長谷 康弘	事業内容	陶器の製造販売
創 業	1832年	所 在 地	三重県伊賀市丸柱569
従業員数	77人 (うちパート33人)	電話番号	0595 (44) 1511
		U R L	http://www.igamono.co.jp

忍者や松尾芭蕉のふるさととして知られている三重県伊賀市に、約1300年もの歴史を誇る伊賀焼の郷がある。この地で1832年の創業以来、伊賀焼を製造販売している窯元が長谷製陶(株)だ。

生活様式の変化や外国からの安価な商品の輸入などにより苦戦を余儀なくされている伝統産業だが、同社は「使いづらさを取り除く」という姿勢をものづくりやサービスのなかに貫くことで多くの使い手を満足させている。同社を代表する商品「かまどさん」は発売から10年の間に50万個を売り上げるヒット商品となった。

伊賀ブランドで生きる

——三重県の伝統工芸品の一つである伊賀焼をつくっているそうですね。特徴を教えてください。

伊賀焼の特徴は原料となる粘土にあります。約400万年前のことで、伊賀は琵琶湖の湖底だったといわれています。その後、湖は北へ移動しましたが、湖底には「古琵琶湖層」と呼ばれる粘土質の土壌が残されました。その土は、水

中生物の死骸^{しがい}などを多く含んでいることから、焼成するとそれらの有機物が燃えつきて細かい気孔が多数できます。この気孔が熱をため込み、時間をかけて放熱するため、調理器具として使用すると、食材の芯まで火を通しやすく、保温性を高めるという特長があります。

伊賀焼の歴史は古く、奈良時代までさかのぼります。神を祭るときに使われる神器をつくるため、伊賀市丸柱の地に窯を興したのが始まりといわれています。その後、

焼き物の産地として発展し、江戸時代中期以降は日用雑器を中心に作り続けられています。

当社も1832年に現在地で「長谷園」を築窯して以来、主に土鍋や食器などを製造販売してきました。ところが、中国製など外国産の安価な陶器が国内にも出回ると、当社の売り上げも次第に落ちていきました。何とかして売り上げの減少に歯止めをかけようと、祖父にあたる6代目が着手したのが、住宅などで用いられる外壁用のタイル販売でした。

——事業の拡大を図ったのですね。

陶器のタイルは重厚感があるので、格調高い住まいを思わせるとして目をつけたようです。建築資材を取り扱う大手メーカーから安定した受注を確保し、1990年代前半は売り上げの7割を占める主力商品になりました。

しかし、転機は突然訪れます。95年の阪神・淡路大震災をきっかけに、重い陶器のタイルは、地震の際に建物の揺れを助長するのではないかとわさが広まったのです。以来、受注はすべてストップし、倒産寸前にまで追い込まれました。

当時、東京の百貨店に勤めていたわたしは、家業の窮状を知り、実家に戻ることを決意しました。4年間勤めた百貨店を退職し、97年に当社に入社したのです。

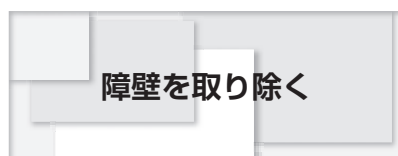
——何か改善策はあったのですか。

とにかく現状を打開しなくてはという一心でしたが、これという策は思いつきませんでした。

そんな折、以前に京都の料理人から、「伊賀焼の土鍋を使ってご飯を炊くとおいしくできる」と言われたことを思い出したのです。先にも話したとおり、伊賀焼の土鍋は熱をため込むため、火を止めると時間をかけて熱を放射し、米の芯まで火を通すのに適しています。逆に時間とともにこの気孔が、余分な水分を吸収するので、しばらく置いてご飯がべとつかず、お

いしくいただけるのです。

ご飯は日常的に食べるものだからこそ、おいしさにこだわる人もきっと多いでしょう。ならば、一般家庭でおいしいご飯を炊くための土鍋をつくらうと考えました。



——これだけ炊飯器が普及しているなか、わざわざ土鍋でご飯を炊こうという人は、それほどいないのではないですか。

取引銀行に融資を申し込んだ際にも、担当の方に同じことをいわれました。しかし、土鍋風の炊きあがり^{うた}を謳う炊飯器があるように、土鍋の方が炊飯器よりもおいしく炊けます。実際、ご飯の味が店の評価を左右するともいわれる料亭などでは、今でも土鍋で炊いているところがたくさんあります。その方がふっくらとつやつやした炊きあがりになるからです。

当社がターゲットとして考えたのは、すでに土鍋でご飯を炊いているプロの料理人ではなく、一般の消費者でした。忙しい合間をぬって毎日の食事をつくる主婦などにとって、利便性は外せないキーワードです。そして、そのニーズに応えた炊飯器は炊きあがりにこだわり、日々進化しています。ならば、土鍋は味だけでなく使いやすさ、つまり、いかに手間をかけずにご飯を炊けるようにす

るか、というふうに進化してもいいのではないのでしょうか。

——実際のところ土鍋でご飯を炊くと、どのくらい手間がかかるのですか。

一番の手間は火加減の調整です。3合炊きの場合で説明しましょう。まず米に20分間吸水させ、強火で5分ほど炊きます。沸騰してきたらすかさず弱火に切り替えます。ここでタイミングが遅れると吹きこぼれてしまいます。弱火にして8分ほど経過したら、再び強火で1分弱加熱し、最後に15分間蒸らせば出来上がります。米一粒一粒の中まできれいに火を通すには、これが最適だとされるのです。

火の強さなどで多少は時間が異なりますが、少なくとも2回は火加減を調整する必要があります。これでは、常に土鍋の近くで様子を見ていなければなりません。少なくとも一定の火力のままでご飯が炊きあがる土鍋をつくりたいと考えました。

まず、通常より鍋底の部分を厚めにしてみました。火の熱が急激に伝わるのを防ぎ、蓄熱しながらじわりじわりと温めます。また、遠赤外線効果の高い釉薬^{ゆうやく}を開発し、陶器にかけて焼くことで、短時間で米の芯まで熱が通るようにしました。これで火加減の調整は不要となります。

吹きこぼれについても、対策を施しました。蓋を二重にし、中蓋



「かまどさん」

に二つ、上蓋に一つ穴をあけ、それぞれの位置を調整することで、蒸気をうまく対流させるとともに圧力が適切にかかるようにしました。これは圧力鍋の機能も兼ね、ご飯を炊いたり、蒸らしたりするうえでも、大きな役割を果たしてくれます。

この土鍋を使用すると、吸水と蒸らしは同じように必要ですが、中強火で13～15分間火にかけるだけで済みます。つまり、炊飯器とほぼ変わらない手間や時間で、よりおいしいご飯が炊けるのです。

いま説明すると簡単に聞こえるかもしれませんが、商品が完成するまでには試作を3,000回以上繰り返し、現在会長である頑固な父と4年の歳月をかけました。2000年に発売したこの土鍋は、かまどを用いたような炊きあがりになることから、「かまどさん」と名付けました。

——評判はいかがでしたか。

まず試食してもらったのは、取引銀行の担当者です。この人に認めてもらってはじめて完成といえ

るでしょう。果たして結果は、かなり満足してもらい、その後融資を受けることもできました。

自信を得たわたしは、東京や大阪、名古屋の百貨店を中心に営業を展開しました。百貨店なら多少高価な商品でもそれに見合う価値があれば売れるだろうと思ったからです。ところが、百貨店の担当者にもちかけても、そもそも門前払いで、商品を置いてもらうことすらできなかったのです。その後、つてを頼りに、元勤務先の百貨店で販売を始めたのですが、売れ行きはさっぱりでした。

かまどさんの見た目は他の土鍋と同じです。ちょっと見ただけでは何が優れているか分かりません。しかも、重量は3キログラム以上あるので、持ち帰ることを考えた^{ちゅうちょ}ら、購入を躊躇するでしょう。

あらためて商品の良さをうまく伝えられる手段を考えました。見ただけではわからない機能を、理解してもらわなければならない。そこで選んだのが、通信販売です。これならカタログなどで特長や使い方などを正確にわかりやすく伝えられます。また、商品は配送されるので、持ち帰る手間はなくなります。

かまどさんは安さではなく、炊きあがりへのこだわりと利便性が特長であることから、高級志向の客層をターゲットとし、商品の紹介に多くのページを割いている通販会社を探しました。商品の登録

を依頼したところ、バイヤーの方にも面白い商品だと認めてもらいました。

すると、狙いは当たり、家庭で手軽にかまど炊きのようなご飯がつかれると口コミなどで徐々に評判が浸透していきました。前後してテレビの料理番組で紹介されると、注文のピーク時には製造が追いつかず、一年待ちになることもありました。

存分に鍋を利用してもらう

——最近はいろいろな鍋を開発しているそうですね。

かまどさんが多くの人に受け入れられたのは、どうすれば使ってもらえるかを考え、土鍋でご飯を炊くには手間がかかるというマイナスの要素を払拭できたことが一因でしょう。

これをヒントにほかの鍋でも伊賀焼がもともと持っている良さに加え、「使いづらさ」を解消するという観点からものづくりのアイデアを発想しています。

例えば、数年前から話題になっているタジン鍋です。これはモロッコなどの北アフリカで広く使われており、食材の水分を活かしてつくるヘルシーな無水鍋などの調理に適しています。その形状は、とんがり帽子のような大きくて高さのある蓋が特徴ですが、かさばり、置き場所に困るという問題があり

ました。

そこで当社は、蓋におしゃれなデザインを施しました。そのまま逆さにすれば、サラダを盛る鉢として使えるようにし、利用できるシーンを増やしたのです。さらに、普段は果物などを置くことでインテリアの一つとして飾れるので、そもそも収納する必要がなくなります。

——そうしたユニークなアイデアのヒントはどこから得ているのですか。

わたしたちが、いくら使い手を考えたものづくりをしても、実際に利用してみないと見えてこない部分はあります。従業員から意見を募ることもあります。生の声を聴こうと購入者にアンケートを実施しています。当社ではこの声をものづくりだけでなく、サービス面にも反映しています。

例えば、購入者のなかには鍋を使用していないという方もいます。その理由をみると、「鍋を活かした料理が思ったより難しかった」「蓋など商品の一部が破損した」というものでした。

そこで、また土鍋を利用してもらえるようにできないかと考えました。具体的には、購入者に対して、取扱説明書のほかに土鍋を使用した料理が書かれたレシピ本を付け加えました。併せてホームページでもレシピを公開し、一人でも多くの人が、おいしい料理を

つくれる手助けをしています。

また、商品の一部が破損しても、交換して再度使用できるよう、例えば蓋だけというようにパーツごとの販売を始めました。こうすれば一式買い替えたり、捨てたりせずにすみ、末長く愛用してもらえます。

——東京にも直営店があるそうですね。

2004年から東京の恵比寿にアンテナショップを出店しています。店では、土鍋を使った料理教室や実演販売なども行っており、伊賀焼の良さを知ってもらうとともに、どこに消費者のニーズが隠れているのか探っています。

もともと伊賀焼の窯元は販売力に欠けているといわれていました。



蓋にデザインを施したタジン鍋

伝統工芸の産地など特定の地域で同一業種の生産者が集中する場合、卸売を業とする商人が多いのですが、伊賀にはほとんどいません。そのため、自らが情報発信していくことが必要になります。

今後も伊賀焼の魅力はそのままに、使いづらさを解消する工夫を加えることで、少しでも多くの人に伊賀焼を使ってもらえるよう努力していきます。

取材メモ

長谷社長が土鍋のパーツ販売を提案したとき、利益を度外視するあまり、従業員から反対の声が上がったという。それでも使い手の声を真摯に受け止め、使いづらい点は一つ一つなくしていこうとする姿勢が大事であると従業員を説得したそうだ。

そんな長谷社長に自身の取り組みを振り返ってもらった、「努力の積み重ねもあるが、タイミングが良かっただけです」と控えめに話してくれた。たしかに、同社の土鍋を大きく広めたのは、料理番組で紹介されたことが貢献したのかもしれない。しかし、伝統工芸品であることにとどまらず、商品を使用する一連の過程において、使いやすさを意識したモノづくりやサービスを提供したことが、消費者に受け入れられたのだろう。

商品を選んでもらうためには、何らかの付加価値を加えようと考えがちだ。だが、些細なことでもマイナスとなる要因は取り除いてやる。そういう発想で既存の商品を改良してみるのも、プラスαの一つの形なのだ。(葛貫 怜)

時代の流れと男性の美意識

エステに化粧品、ファッション誌、眉毛カット…。もちろんすべての男性ではありませんが、こういったものに興味をもつ方々が増えてきました。昔と比べると男性のおしゃれに対する意識はずいぶん変わってきたようです。

実際、自分の印象をよく見せるための「パーソナルカラー診断」や「イメージコンサルティング」の男性受講者は、年齢を問わず徐々に増えてきています。その真剣さは女性に負けず劣らずで、こちらの一言一句を聞きもらすまいという意気込みを感じます。

確かに、仕事の場面でも自分の印象をよくしておいたほうが有利だということはあります。以前にもご紹介したように、その場合はシーンごとにどのように印象づけるかが重要になってきます。

営業でお客さまを前にするときには「信頼感があり、仕事ができる人」に見えるよう、スマートでスッキリとした色をセレクトします。一世一代のプレゼンテーションに臨むときは、いつもよりも少しインパクトのある配色やちょっとしたアクセントにより、プレゼン後も記憶に残るようなイメージを

つくります。

もっとも、印象をよく見せるということ以前に、場面に応じた「礼儀」や「気遣い」のもと、何がふさわしく何が失礼にあたるのかを考えなければなりません。上の立場にいる人ほど、その重要性は高くなります。他人に対する気遣いがあるからこそ、身なりを整え襟を正す。おしゃれは自分の気分をよくする、自分をよく見せるということだけでなく、対人関係においても大切なものなのです。

おしゃれも色使いも、素っ気なさ過ぎてもだめ、かといって、やり過ぎも禁物で、なかなか難しいものですね。自分はおしゃれが苦手だという方は、まず、冷静に礼儀や気遣いという観点から考えてみてはいかがでしょうか。

現代ではすべてが多様化し、さまざまなものに対する固定観念もだんだんと薄らいできたように思

います。男性向けのファッションや商品の色も、昔は白やシルバーが多かったように思いますが、最近ではバリエーション豊かになりました。また、どんな人にも見やすいユニバーサルカラーという考え方も誕生しています。

選択肢が増えたぶん、より「センス」というものの重要性が高くなってきているのでしょうか。そういう流れのなかで、男性の美意識が変容してきたのもごく自然のことだといえます。

「昔はよかった」とはいつの時代も発せられる言葉ですが、時代が変われば人の考え方も変わるのは仕方のないことです。とはいえ、その一方で、礼儀や気遣いなど、いつの時代も変わらず大切にしなければならないものがある。そのことは、おしゃれや色使いを考えるうえでも忘れてはいけないことなのです。

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。





買い物客でにぎわう「おのみちさくら祭り」



街そして店に人を呼ぶ仕掛けづくり

尾道商工会議所 経営指導員 水津 弘貴

広 島県の南東部にある尾道市は、平地が少なく、瀬戸内海を眼前に望む山の斜面に多くの家屋や寺が立ち並ぶ「坂の街」「寺の街」として有名です。また、志賀直哉や林芙美子ら多くの文学者が過ごした「文学の街」、多くの映画の舞台になった「映画の街」としても知られています。

こうした地理的特徴と歴史・文化を有し、年間を通じて多くの観光客が訪れる尾道ですが、他の地域と同様、地域の活力低下が課題となっています。地域振興は行政による都市開発や観光客誘致のほか、地元の企業が元気でなければ実現できないと思います。

郊外の大規模商業施設に消費者が流れる環境のなかで、「地域の中小事業者のための商工会議所」として、①地域の小規模店舗における販売促進支援、②街や個々の店がもつ魅力の再発掘とPR、に力を入

れています。

その一つが、平成12年より開催している「おのみちさくら祭り」です。

この祭りでは、尾道の各地で咲き誇る桜の観賞と春のイベントへお越しになる皆さまに、市内のお店に広く足を運んでいただき、買い物や食事を楽しんでもらおうと、約1カ月にわたり共同懸賞セールを開催します。市内の小売・サービス・飲食など600以上の店が参加し、利用客に総額1,500万円の豪華景品が当たるものです。

景品の多くを参加店共通商品券とすることで、さくら祭りが終わってからも、地元のお店で買い物をする機会の創出につなげています。市内の商工会議所・商工会が「緊急商業対策事業」として連携し、行政の支援も受けて行っています。

また、平成23年には優良店舗を

表彰する「ええみせじゃん尾道」を創設しました。商品・サービスへのこだわりや優れた接客など、個店のもつ強みに着目し、市民もまだ知らない「隠れ家的なお店」や「観光客が安心して入れるお店」を広くPRしています。

併せて「中心市街地老舗店舗マップ」も準備中です。歴史ある尾道には、業歴が100年を超える老舗が多数あります。「古寺めぐり」「ロケ地めぐり」など魅力的な街歩きコースに合わせて、老舗がもつ魅力を再発掘・PRすることで、中心市街地の回遊性をさらに高める狙いです。

こうした取り組みを続け、より多くの方々に商工会議所、ひいては地元企業を知っていただきたいと考えています。これからも市民と地元企業の懸け橋となり、「頼られる商工会議所」となるべく頑張っていきます。

企業の取引ネットワークと中小企業 —緊密なネットワークがはらむリスクへの対応—



東京大学大学院経済学研究科 教授 **渡辺 努**

わたなべ つとむ

1959年生まれ。82年、東京大学経済学部卒業、日本銀行に入行。92年、ハーバード大学で Ph.D. (経済学) を取得。99年に日本銀行を退職し、一橋大学経済研究所助教授に就任。同教授を経て、2011年10月より現職。専門は、マクロ経済学、国際金融、企業金融。主要な研究テーマは、物価、金融政策、ネットワーク。最近の論文に、「ミクロとマクロの価格硬直性」浅子和美・渡部敏明編著『ファイナンス・景気循環の計量分析』（ミネルヴァ書房、2011年）、「ゼロ金利下の長期デフレ」（日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No. 12-J-3、2012年3月）などがある。

「つながる」リスクと「つながる」力

2008年秋、ウォール街の一角で起きた出来事がショックとなって全世界を駆け巡った。リーマンショックである。ショック自体が大きく深刻であったことはもちろんのことであるが、多くの人々を驚かせたのは、その伝播の様子である。破綻した金融機関と直接取引のある先のみならず、当該機関とはおよそ無関係と思われる金融機関にも被害は飛び火した。全世界の金融機関が互いに取引相手の支払い能力に懸念をもち、その結果、金融市場が機能不全に陥る大騒動となった。最近のユーロ危機でも、金融機関の連鎖的な破綻が懸念されており、金融機関の取引の連鎖に注目が集まっている。

密接につながっているのは金融機関だけではない。2011年3月の東日本大震災に際しては、被災企業の生産停止の影響は、国内の被災地外の取引企業のみ

ならず、海外にも波及した。実際、米国の中央銀行であるFRBのバーナンキ議長は、被災地の自動車部品メーカーの生産停止に伴って米国の自動車メーカーの生産が滞り、それが米国のGDPを引き下げるとの見通しを発表した。ここでもやはり、被災企業と直接取引がなく、およそ無関係と思われる企業にまで影響が及んだことが印象的である。同様の現象は2011年のタイの洪水でも起きた。

これらの出来事からわかるように、金融機関や企業は取引を通じて密接につながっており、ネットワークを形成している。そのネットワークの一部に綻びが生じると、それはネットワークの他の構成員にたちどころに伝わる。その意味で「つながる」ことの危うさを示している。震災直後は、こうした危うさがやや過大に語られ、つながること自体に否定的な声さえ聞かれた。

しかし、言うまでもなく、つながることには悪い面ばかりがあるわけではない。スポーツでいえば、

プレイヤー間のつながりの良し悪しが勝負の分かれ目になる。経済の世界でも、例えば、2008年に福田内閣が発表した骨太の方針では、日本企業が緊密につながるにより日本経済全体の効率性を高めることができるとの発想から、「つながり力」という造語が掲げられた。日本企業が有機的につながることにより、個々の企業の実力を何倍にも増幅できるとの期待があった。また、大恐慌期の米国では、取引相手が倒産するのではないかと懸念が広がった結果、企業が相互不信に陥り、安定した取引関係が破壊された。それが原因となって、米国経済の生産性が大幅に落ち込んだと言われている。裏を返せば、平時の安定的な取引関係は生産性の向上に大きく貢献しているのである。

取引ネットワークの実態

企業や金融機関が、つながることのメリットを最大限活かしつつ、それに伴うリスクを最小限に抑えるにはどうすればよいのか。筆者が2008年夏に、当時在籍していた一橋大学内に「産業・金融ネットワーク研究センター」を開設したのはこうした問題意識からであった。

企業や金融機関が取引や資本関係、さらには人的交流を通じてつながっていることは常識である。しかし、経済学の教科書や論文では企業や金融機関がつながっていることを考慮に入れた議論は、驚くほど少ない。単純化して言えば、取引は「市場（マーケット）」で行われるもので、そこでは一期一会が原則だ。つまり、初めて知り合った取引相手とスポット的に取引を行うというのが想定されているスタイルだ。もちろん、同じ相手と繰り返し取引したり、その関係が長期間継続されたりということも考えないでもないが、そういう取引ネットワークがどのよ

うに形成されるのか、あるいはネットワークの存在が経済にどのような影響を及ぼすのかといった点については、十分な議論がなされてこなかったのである。

さらに、研究を進めるうちに、取引ネットワークの意味を理解していないのは、研究者に限った話ではないということに気がついた。実務家でさえつながることの意味を十分理解しているとは言いがたい。多くの企業や金融機関は自身がどの企業から仕入れ、どの企業に販売しているかは当然知っている。また、仕入先が材料をどの企業から仕入れているか、販売先がどの企業に販売しているのかについても知っているかもしれない。

しかし、さらにその先の仕入先が誰なのか、さらにその先の販売先が誰なのかまで把握している企業は多くない。自社の直接の取引先を1リンク先、その先の取引先を2リンク先と呼ぶことにすると、1リンク先、2リンク先の取引先は知っているかもしれないが、3リンク先またはそれ以上遠い先については企業経営者といえども把握できていないケースが多い。東日本大震災で供給網が分断された後に、被災地から遠く離れた企業の経営者が被災企業とつながっていることに初めて気づいたというエピソードは、このことを裏づけている。

企業社会は「スモールワールド」

つまり、研究者も経営者も、企業同士がどの程度密につながっているのか（あるいはつながっていないのか）を知らない。筆者は、企業間ネットワーク研究の手始めにその計測を試みた（筑波大学の水野貴之氏、日本大学の相馬亘氏との共同研究）。一橋大学と帝国データバンク社の共同プロジェクトのデータベースには、日本企業約50万社について、各企業

図－１ データベース上の全企業50万社の分布



資料：筆者作成（以下同じ）

の取引先総数（販売先総数と仕入先総数）、及び主要な取引相手企業の名称とコードが記載されている。これらをつないで、何社を経由すればすべての企業につながるかなど、50万社について企業間ネットワーク上の「距離」を計測したのである。

50万社は日本の法人企業150万社の一部をカバーしているに過ぎず、また海外の取引相手に関する情報が欠けているなど限界はあるものの、内外で例のない貴重なデータである。経済学でつながりを扱う研究といえばレオンチェフの産業連関表があるが、我々のデータは産業レベルではなく、いわば企業レベルの連関表である。なお、プロジェクト開始後数年分のデータが蓄積されてきており、ネットワークの変遷を追うこともできる。

図－１は、データベース上の全企業50万社の分布を示したものである。このうちのある企業（企業A）をランダムに抽出し、そのリンク先を見ていこう。

図－２の黒い点は企業Aが直接販売している先、つまり１リンク先をプロットしたものである（以下

図－２ 企業Aの１リンク先の企業群



（注）淡い点はデータベース上の全企業、黒い点は企業Aのリンク先の企業を表す（以下同じ）。

では便宜上、関東地域にスポットを当てた図を示す）。企業Aは中堅規模の企業であり、直接販売先は全国に約200社ある。この企業Aの２リンク先の企業を見ると、その数は大幅に増え、１万社を超える（図－３）。

そして、図－４は３リンク先の企業を示したものである。リンク先の企業数はさらに増えて20万社に達している。つまり、企業Aは、たった３リンクで全企業50万社の３分の１以上とつながりをもってしまっているのである。

ここで示したのは企業Aのケースであるが、50万社のうち任意の２社を取り出したときに何リンクでつながるかを調べたところ、約４リンクとの結果を得ており、企業Aが特殊例でないことがわかる。

任意の２社がたった４リンクでつながるというのは、筆者らにとって意外な結果であった。また、この分析結果を、実務家の前で報告したときにも驚きの声があがった。日本企業のつながりの緊密さは、多くの人の想定をはるかに超えていると言ってよい

図-3 企業Aの2リンク先の企業群



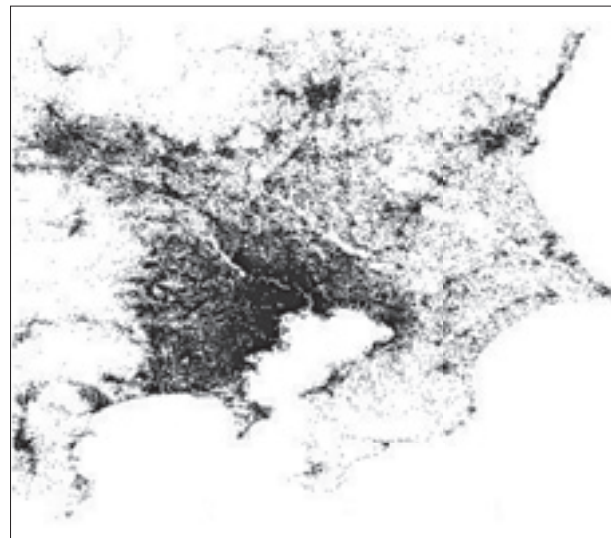
だろう。

ネットワーク科学の分野では、構成員がこのように近い距離でつながっている状況を称して「スモールワールド」という。有名な例は人間の知り合い関係であり、見ず知らずの人とも驚くほど近い距離にあることが知られている。我々の分析結果は、人間社会と同様に、企業社会もスモールワールドであることを示している。

一般に、企業は仕入先数を少なくすることで費用を節約しようとする。我々のデータでも、各社の仕入れ先数は平均で50社にすぎない。このことは、50万社の企業間に隙間なくリンクが張り巡らされているわけではなく、むしろスカスカであることを示している。それにもかかわらず企業同士が4リンクでつながるのはなぜだろうか。

それは膨大な数の取引先を抱える企業が存在するからである。我々の研究によれば、各企業の販売先数は一部の上位の企業に集中する傾向があり、ジップの法則と呼ばれる規則性を満たしている。販売先数が100社以上の企業は全体の約30%を占めるのに対

図-4 企業Aの3リンク先の企業群



して、1,000社以上は3%、1万社以上も0.3%存在する。直接の取引先の少ない中小企業であったとしても、こうした「ハブ（拠点）企業」といったつながれば、一挙に多数の企業と間接的な関係をもつことになる。

では、ハブ企業はなぜ存在するのか。各企業は売り上げを増やすために顧客（販売先）をいかに多く獲得するか競争を繰り広げている。もちろん売り上げを伸ばすには、既存の販売先への販売量を増やすことも考えられる。しかし我々の研究によれば、既存のリンクを太くすることで売り上げを伸ばすのは限界があり、新規先の開拓が売り上げ増のカギを握る。顧客獲得競争の結果、多くの販売先を得た企業がネットワーク上のハブ企業へと成長する。

リスクの管理

企業が密接につながっている状況のなか、個々の企業にとっては、自社の取引先が誰なのかを知ることが、リスク管理上重要である。自社の仕入先や販

売先の健全性にはどの企業も気を配っているはずだ。とはいえ、先述のとおり、各企業が把握しているのは直接の取引先（１リンク先）とその先の取引先（２リンク先）程度であり、その先にどんな企業がいるのかまでは把握していないのが実態であろう。しかし自社の川上の企業（仕入先）が何らかの事情で生産停止に陥れば、その影響はサプライチェーンを通じて自社に及んでくるかもしれない。

反対に、川下の企業（販売先）が何らかの理由で支払いできない事態に追い込まれれば、支払い不能の連鎖が及んでくる可能性がある。スモールワールド化が急速に進む経済では、これまで以上に、離れた川上と川下のリスクを認識し、管理することが重要である。

こうしたことは、震災やタイの洪水の直後にしばしば指摘されてきたことであり、多くの取引先を抱える企業（ハブ企業）のなかには、既に取引先管理の強化に着手している企業も少なくないと言われている。今後は、中小企業でも、そうしたリスクの把握・管理が強化されることを期待したい。

ただし、取引ネットワークのリスクを正確に把握し、管理することは決して容易でない。４リンク程度ですべての企業がつながるという我々の分析結果を前提とすれば、各企業がその川上と川下に位置する企業の全貌を知るにはその数は数万、数十万に達し、調査費用だけでも膨大なものになるからだ。残念ながら、中小企業を含むすべての企業がネットワークのリスクを正確に把握・管理するというのは非現実的だ。

求められる対応策とは

震災後のサプライチェーンの混乱の際には、仕入先のスペアを用意しておくべきとの指摘も聞かれた。

万一、仕入先が生産停止になったとしても、スペアの仕入先があれば、そこからの仕入れに切り替えることにより生産を継続することが可能になるからだ。

もっとも、仕入先の企業の立場に立てば、スペア企業が存在するというのは決して望ましいことではない。スペア企業に切り替えられる恐怖に晒されながら経営を続けるのは誰もが嫌がることである。実際、多くの企業は、自社が販売先にとって「かけがえのない」企業になることを強く望んでおり、それが重要な経営目標となっている。かけがえのない企業になれば、取引関係を突然切られることもなく、販売を安定させることができるし、販売先との間の取引条件の交渉でも優位に立つことができるからだ。

一方で、かけがえのない企業とは替えのきかない企業ということだ。したがって、ネットワークの安定性という観点からは望ましくない企業であるといえ、この意味で、個々の企業の経営の安定とネットワークの安定は相反する面がある。

個々の企業がネットワークのリスクを正確に把握・管理することに限界があるとする、政府の関与によりリスク管理を補完することが考えられる。実際、米国の金融機関については、各金融機関に識別コードを割り当てたうえで(LEI, Legal Entity Identification) 個々の金融取引の内容を当局が把握するという規制が準備されつつある。金融機関や企業の取引関係は経営の根幹にかかわる事項であり、そこまでの詳細情報を規制当局が集めるべきか否かは判断の分かれるところであるため、反対意見も少なくない。

しかし少なくとも、金融機関や企業の取引ネットワークの全体像がほとんど見えていないという現在の状況は問題である。金融機関以外の企業についても事情は同じであり、政府が関与するかたちで、取

引ネットワークの全体像を把握しておく必要がある。その第一歩として、各企業に対して取引先情報の開示を義務づけることは検討に値する。

マクロ経済政策に関する含意

つながるリスクの存在は、マクロの経済政策運営にも重要な含意をもつ。そのなかでも特に重要なのは、景気変動など経済の振幅を引き起こすメカニズムに関するものである。景気変動に関するこれまでの議論では、多くの企業に共通するショックが起こることが景気変動の原因と考えられてきた。一方、こうした共通のものではないショック、つまり特定の企業に固有のショックが起きたとしても、その影響は周辺にとどまり、経済全体に波及することはないと考えられてきた。

別な言い方をすると、特定の企業に固有のショックが遠方の企業に伝わり、最終的には経済全体にまで波及する仕組みがどのようなものか理解できていなかった。しかし最近の理論研究によれば、企業間の取引ネットワークがある種の性質をもつ場合には、特定の企業に固有なはずのショックが経済全体にまで波及することが明らかになりつつある。

その性質とはひと言で言えば、非常に多くの数の取引先をもつ企業が存在することである。先に示した筆者らの分析結果は、この条件が確かに満たされていることを示している。

景気変動が各企業に共通するショックに起因するものであるとすれば、例えば財政政策などにより各企業に均等に需要を振り分ける政策が有効であろう。その例としては、減税や公共投資による財政刺激策が挙げられる。

しかし特定の企業に発生したショックが伝播することにより景気変動が生じるのであれば、そうした

政策は有効でない。ショックの源泉の企業あるいはその周辺の企業に焦点を絞った政策が有効である。

リーマンショック直後の信用緩和期に、米国の中央銀行であるFRBは特定の産業や市場、金融機関に焦点を絞って流動性を供給する政策を採用した。これには個別性が強すぎる、産業政策的だとの批判が相次いだ。金融政策の伝統的な議論では、政策の効果がすべての企業にあまねく均等に及ぶことが望ましいと考えられており、それに反したからだ。しかし景気変動の源泉が特定企業の固有ショックにあるとすれば、政策運営に個別的な色彩が強まるのはやむをえないことである。金融機関や企業が緊密につながる経済にあっては、政策運営の発想も大きく転換する必要がある。

また、個別ショックが原因で景気変動が生じるのであれば、多くの取引先をもつハブ企業がショックの波及のカギを握るのだから、そこを支えることで連鎖を断つことが重要になる。ハブ企業を支える政策は金融機関に対しては既に適用されており、大銀行は倒産させることはできないという含意の「ツー・ビッグ・ツー・フェイル」をもじって「ツー・インターコネクテッド（interconnected）・ツー・フェイル」と呼ばれる。連鎖被害が甚大になる前に、取引先数の多い金融機関を救済するという発想である。

健全な取引先を注意深く選択するなど、企業や金融機関が取引ネットワークを通じて襲ってくるショックに備える努力を続けることは大事だ。しかし、ネットワークの全貌が経営者に見えていない以上、そうした対応には限界がある。個別性の強い政策はモラルハザード（倫理の欠如）を伴うことには注意が必要だが、取引ネットワークを通じたショックの連鎖を断つという発想をマクロ政策運営に取り入れていくことが求められる。

印刷の枠を越え 真の販促支援へ動き出す



(有)田中印刷所

代表取締役
田中 由一

企業
プロフィール

- 代表者 田中 由一
- 創業 1912年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 11人
- 事業内容 印刷、CG コンテンツ制作
- 所在地 滋賀県彦根市小泉町1042-1
- 電話番号 0749 (22) 0362
- URL <http://www.tanakaprint.co.jp>

2011年の夏、大阪・梅田にある百貨店に登場したバーチャルマネキン「ハルコ」。マネキンといっても実は横から見ると平らなアクリル板なのだが、正面に回ると立体感のあるCGの店員が現れる。

動いてしゃべるこの仮想店員に、多くの客が足を止めて見入る様子が話題を呼んだ。生みの親は、滋賀県彦根市の(有)田中印刷所である。

印刷業界において いち早く中国に進出

同社は、現社長の田中由一さんの祖父が1912年に創業、父の代にはパンフレットやチラシ、DMといった販促物を中心に扱い、地元企業からの信頼を築いてきた。

85年に田中社長が会社を継いでからも業況はしばらく堅調だったが、90年代後半になると、不況に加え高機能のパソコンやプリンターが普及して印刷需要は減退する。

そのあおりで同社も受注減に見舞われた。

そのなかで田中社長は、機械や繊維などのメーカーが人件費の安い中国へ進出していくのを見て、印刷分野でも中国でデザインなどを行えば、受注競争に勝てるのではないかと考えた。さっそく、縫製業を営む友人に同行して現地を視察すると、つてを頼りに日本語ができるデザイナーを雇い、業務をスタートさせた。

さらに田中社長は、これを足がかりにして中国でのCGコンテンツ制作に乗り出す。取引先のバルブ製造会社から、バルブ内部の構造を説明する際に、自在に動かしたり拡大したりできるCGがあれば便利だという声を聞いたのがきっかけだった。当時はCGが普及しはじめたばかりで、国内で制作するとなるとかなりの高額になった。

すぐにサンプルを中国で制作し、

もち込んでみると喜ばれた。これに手応えを感じた田中社長はほかの取引先にも営業をかけ、工業製品だけでなく、建物の外観・内観を描く建築パースのCG制作にもつなげていった。

取引先の立場になって はじめて実感した課題

このCG制作を事業の柱に育てたい。田中社長はPRの機会を求めて、中小企業総合展をはじめとする各種の展示会に積極的に出展した。

しかし、取引先に営業に出向いたときは打って変わり、展示会での反応は鈍かった。

営業に回った先では、その会社の製品などのCGを見せるため興味をもってもらえた。一方、多くのブースが立ち並ぶ展示会の中では、工業製品や建築パースのCGをモニターで流しても、来場者はモニターに目をやることもなく通

り過ぎていく。足を止めてくれる人はわずかで、パンフレットを手にとってもらうことすら難しかった。素通りする人を見送るたび、悔しさが募った。

「長年、印刷に携わり、取引先の販促をサポートしてきたつもりでしたが、それは独りよがりだったのではないかと。取引先にとって何が本当のサービスかを考え直すきっかけになりました」と田中社長はいう。

これまでも見栄えや読みやすさにすぐれたCGや印刷物づくりを追求してきた。しかし、それは見てもらえてはじめて価値があるものとなる。現に、展示会など多くの競合が集う場では、魅力的なCGや印刷物であっても、そもそも目にしてもらうことすらできなかった。

まず、人目を引き、手に取ってもらう。それができてはじめて、同社がつくるCGや印刷物が本当に販促に役立つものになる。田中社長はそう考えるようになった。

人目を引く仕掛けづくり

では、人目を引くにはどうしたらよいか。田中社長はいくつもの展示会に足を運び、そんな視点からあらためて会場を回ってみた。

すると、ある展示会で黒山の人だかりとなっていた大手化学メーカーのブースに出くわした。のぞいてみると、一つのパネルが人々

の視線を集めている。人型のパネルに実写映像が映し出されたものだ。話を聞いてみると、特殊なフィルムを貼った透明なアクリル板に後ろから映像を当てるシンプルな構造だった。そのフィルムのPR用のパネルなのだという。

売り物であるフィルム目当てに足を止めたという人はわずかだろう。もし、ブースに売り物のフィルムとパンフレットを並べただけだったら、見向きもされなかったに違いない。それが、見せ方を変えるだけでこれだけ注目されるのである。

これは面白いと思った。自社のCG技術と組み合わせれば、より複雑な動きが可能になる。そうすれば、さらにインパクトは大きくなるし、さまざまな商品の宣伝もできる。

こうして生まれたのが冒頭のハルコに代表されるバーチャルマネキンだ。一風変わった仕掛けにお客が足を止めて見入る。そして、展示ブースにある製品やパンフレットにも目を移してくれる。展示会だけでなく、店頭やイベントでの集客用にも好評だ。

同社がいま力を入れていることのひとつが、展示ブースのトータルプロデュースである。近年、展示会やマッチングイベントは数を増やしているが、出展しても人目を引くノウハウがなく、集客に頭を悩ませる企業も少なくない。同社



バーチャルマネキン「ハルコ」

は、話題性のあるバーチャルマネキンを突破口に、来場者の目線に立ち、ブースのレイアウトからパンフレットをはじめとする紙媒体、製品紹介のCGコンテンツまで、トータルで提案している。

質のよい印刷物をつくることで、長らく取引先のニーズに応えてきた同社は、その後、時代に合わせてCGをラインアップに加えた。そして現在は、よい媒体をつくるだけでなく、それをよりいっそう多くの人に見せるための仕掛けづくりという、独自の方向性を見出した。いまやバーチャルマネキンを含むCG関連の売上が全体の2割を占めるまでに伸び、それに引っ張られるようにして、一時は低迷した印刷部門の売上も上向いている。

同社は自社の事業を、単に印刷業ではなく、販促に役立つ媒体や面白い仕掛けを提供する事業ととらえている。新たな仕掛けの開発に余念がない田中社長から、次にどんな仕掛けが飛び出してくるか楽しみだ。（渡辺 綱介）

「雑草の生えない土」で 顧客を深耕



ヘツギ土木緑地建設(株)

代表取締役
戸次 正市

企業プロフィール

- 代表者 戸次 正市
- 創業 1968年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 10人
- 事業内容 造園工事
- 所在地 大分県大分市羽屋4-1
- 電話番号 097 (544) 1157
- U R L <http://hetsugi.net>

公園や校庭などに生える雑草は、美観を損ねたり、病害虫の発生を助長したりする。取り除くのに手間がかかる、厄介なものだ。

大分県で造園工事を手がける、ヘツギ土木緑地建設(株)は、雑草が生えにくい土をつくった。以来、この取り組みから得たノウハウを活かして土の用途を広げるなど、土と企業の魅力を磨き続けている。

土の種類で差別化を図る

同社の戸次正市社長は、福岡県北九州市の造園会社に10年間勤めた後、1968年に生まれ故郷である大分県に戻り創業した。同社は、当初から公園や校庭の造成工事を数多く手がけ、安定した業績を維持してきた。

好調の秘密は、土にあった。かつての勤務先で使っていた真砂土を用いたのである。

真砂土は、花こう岩が風化してできた土である。粒子が大きく粗いので、透水性に優れており、風に舞いにくい。水はけがよく、土ぼこりがありあまり立たない点が、公園や校庭などの土に向いているとして、自治体から高い評価を得たのだ。

真砂土は、産出量の多い福岡県などでは造園工事によく使われていた。だが、大分県の造園業者には、まだほとんど知られていなかった。大分県内で真砂土の採れる山をいち早く購入した同社は、大きな武器を手に入れ、ライバル業者との差別化を実現できたというわけだ。以来、20年以上にわたり、地場の建設業者として基盤を固めながら造園技術を磨いてきた。

土に工夫を凝らし 悩みの種を消し去る

90年代半ば、戸次社長は、公園の管理を行う自治体の職員と話す

なかで「雑草を取り除くための費用がばかにならない」という悩みを耳にした。聞き流すこともできたが、「雑草を生やさない」のも造園において重要な要素となる。興味をもった戸次社長は、軽い気持ちで調べてみることにした。

雑草は、風などによって運ばれた種が土に根を張って生える。種が飛来するのは防ぎようがない。ならば、土に工夫をして種が根を張りにくくすればよいのではないか。考えてみれば、これまで造園業者として、草木をうまく植生させるための土壌づくりのノウハウを培ってきた。その逆のことをすれば、根を張るのを防げるはずである。

ポイントは、土を固めて密度を高めることだった。土壌が固ければ根を張りにくくなるし、土の粒子にすき間がなければ酸素が足りず元気に根を張れない。

戸次社長は、石灰石の粉末、粘り気の強い顔料など、思いつくさまざまなものを土と混ぜた。そして、それぞれに種をまいて観察することにした。その結果、石灰石の粉末を混ぜると、大きな効果があることがわかった。石灰石の細かな粒子が、土と土のすき間をきれいに埋めてくれるのだ。

戸次社長は、「防草土」と名づけたこの土をもって、さっそく施工実績のある自治体を訪問し、土の入れ替えを勧めた。しかし、予想に反して、どこも採用してくれなかった。「植物が生えにくい土なら人体にも悪影響があるのではないか」と懸念されたのだ。

効果には自信がある。もちろん、安全性に何ら問題はない。あきらめきれない戸次社長は、地質調査を手がける会社に、防草土に含まれる成分の分析を依頼した。そして、環境庁（現・環境省）の定める基準を満たしていることを証明してもらったのである。

この調査結果をもとに、除草コストが不要であるメリットや安全性を説明するための資料をつくり、あらためて土の入れ替えを勧めて回った。こうして、ようやく防草土を採用する自治体が徐々に増えていった。

過去の経験を活かして 土の用途を拡大

だが、喜びもつかの間、2000年

代に入ると、公共工事が大幅に削減されるようになる。危機感を覚えた戸次社長は、打開策を模索しはじめた。そのときに活きたのが、防草土づくりの経験である。

戸次社長が注目したのは、ヒートアイランド現象だ。これは、都市部の気温がその周辺の郊外に比べて異常な高温を示すもので、地球温暖化とともに深刻な問題としてメディアで取り上げられるようになっていた。

その発生の主因は、道路の舗装材によく使われるアスファルトやコンクリートが太陽熱を吸収しやすいことである。実は、防草土には熱をもちにくい性質があることが、かつて土の成分を分析してもらった際に判明していた。この土で道路を舗装すれば、ヒートアイランド現象を多少なりとも緩和できるはずだと考えたのである。

戸次社長は、自治体に防草土を売り込んだときの経験から、営業を成功させるには、効果を客観的に示すデータが必要だと痛感していた。そこで、大分大学工学部と共同で研究を行った。地面を防草土、アスファルト、コンクリートで舗装し、さまざまな条件下で温度を計測していく。

果たして、夏の日照りのもとでは、防草土で舗装すると、アスファルトなどと比べて地面の温度上昇が抑えられ、ヒートアイランド現象の緩和に効果があることが



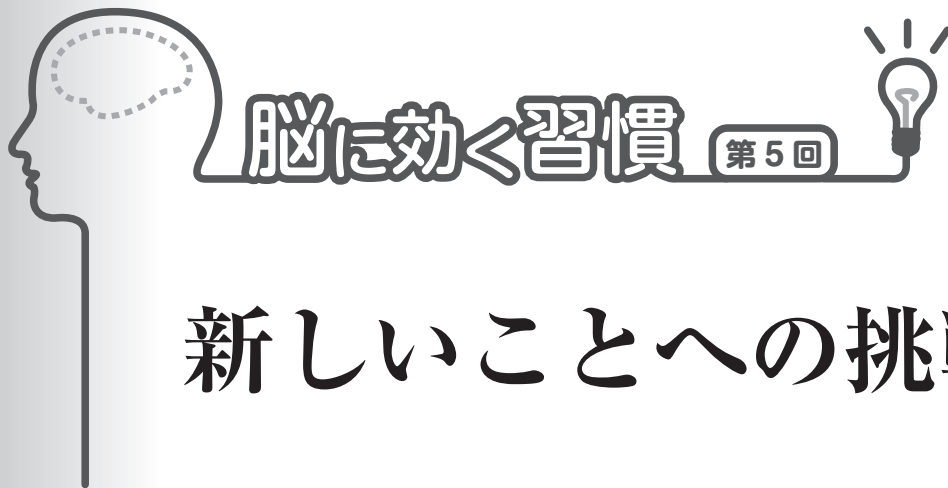
防草土で舗装した歩道

明らかになった。この結果を引っ提げて自治体に売り込みをかけたところ、2005年から道路の歩道部分や公営の駐車場などの資材として採用されるようになった。

いまでは、その評判を聞きつけた宮崎県や鹿児島県の造園会社から注文を受け、防草土を販売するまでになっている。こうした売上が、公共工事の削減による本業の売上減少をカバーしているという。

戸次社長は、「もしあのとき防草土の開発に取り組んでいなければ、うちの会社は途中で立ち行かなくなっていたかもしれません」と振り返る。同社が厳しい経営環境を生き抜いてこれたのは、一つの取り組みで得た経営ノウハウや知識を次の取り組みにうまく活かし、企業として一皮も二皮もむけたからだろう。経験を重ねることで成長する同社なら、これまでの取り組みに続く二の矢三の矢を継いでいけるに違いない。

（立澤 隆）



医学博士
米山 公啓

新しいことへの挑戦

脳を活性化させるということは、いままでは神経細胞そのものを増やす、もしくは神経細胞同士のネットワークを増やすということだと考えられてきました。

ところが最近になって、神経細胞の遺伝子も変化することがわかってきました。遺伝子というのは、変化しないものと考えられていましたが、脳の使い方によっては、神経細胞の遺伝子すら変えることができるのです。つまり、神経細胞の機能は大人になっても変化させられるということなのです。

これには、新しい経験が効果的です。新しい経験をすることで、神経細胞が増えたり、神経細胞の遺伝子が変化したりするのです。実験でも、マウスに初めて回転運動をさせたところ、海馬の神経細胞が2倍に増えたという研究報告があります。さらに、新しい経験によって遺伝子が変化した神経細胞は新たな経験や運動によって、いっそう変化しやすくなることがわかってきました。もともと、運動することで脳が活性化するといわれてきましたが、新しい経験も運動と同じような効果があること

が証明されてきたのです。

なぜ新しい経験によって神経細胞が活性化するのでしょうか。それは、人間があらゆる環境変化に対応するには、常に脳自体を変化させていく必要があるからです。

しかし、新しい経験といっても、いざ日常で行っていくのはなかなか難しいと思うかもしれません。わたしたちは絶えず同じことの繰り返しをしていることにあまり気がついていません。同じ時間に起きて、同じ道を通って駅まで行き、ホームの同じ場所に立って電車を待ち、昼食はいつもの店でいつものメニュー、そんな生活を送っているのではないのでしょうか。

確かにこのほうが、早く終えたり、結果を予想できたりして、何かと効率的です。どうしても同じ行動パターンになってしまうのは、脳の基本でもあるのです。レストランに入っても、食べ慣れたものを注文するのは、新しいメニューで失敗したくないと思うからです。その選択は正しいかもしれないですが、これでは新しい経験にはつながっていきません。

いつもより1時間早く起きてみる、駅まで違う道を歩いてみる、

駅のホームでは1番前に行ってみる。ほかに、昼食は少し歩いて、行ったことがないレストランで、食べたことがないものを注文してみる。ささいなことでも新しい経験を日々続けていくことが重要なのです。

私の知り合いに、1年間、毎日昼食は違うお店で食べたという人がいます。会社から次第に遠くなってしまいましたが、ウォーキングにもなって良かったそうです。

もちろん、新しい経験として演劇を鑑賞したり、海外に旅行したりするのもいいでしょう。しかし、これらは毎日というわけにはいきませんので、継続できる新しい経験を常に心がけてみましょう。

■ 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。

額田 春華・山本 聡 編著

中小企業の国際化戦略



同友館 定価 (本体2,000円+税)

「国際化」なんてうちには関係がない——。中小企業、とりわけ小さな企業の経営者からはこんな反応がかえってくるかもしれない。しかし、人口減少やデフレなど、国内市場を取り巻く環境が厳しさを増すなか、大手メーカーをはじめとする海外進出の勢いはとどまるところを知らず、グローバル化という大きな流れはいやおうなく進んでいる。

国際化とはまったく縁がないと言い切れる企業はもはやないのかもしれない。

もっとも、中小企業は規模の大小に加え、事業内容もバラエティに富む。国際化に限らず、多様な中小企業を一括りにして論じること自体ムリがある。そして、そこにこそ、多くの中小企業が「うちには無関係」で済ませようとする理由が潜んでいるのかもしれない。

こうした観点から本書では、新進気鋭の若手研究者6名が、中小企業のさまざまな立ち位置を踏まえながら、国際化に切り込んでいる。第1章の中小企業の国際化に関するマクロ的な現状分析にはじまり、中間財・消費財別の海外展開事例、さらには地場産業・産業集積の国際化による変容まで、実に幅広い視点から中小企業の国際化が論じられている。

このため本書は、学術書としての色合いをもちながらも、中小企業の海外展開実践のバイブルにもなりうる。例えば第4章では、いくつかの食品メーカーの取り組み

が紹介されている。しかもそこで扱われるのは、「焼酎」「醤油」「こんにゃく」など、いずれも日本ならではの伝統食といえるものである。あえて国際化になじみにくい商材を取り上げることで、幅広い中小企業が海外に販路を拓こうとする際のポイントを鮮明化している。

本書に貫かれているのは、中小企業の実態に即した分析のスタンスである。机上の空論に終わらせまいという筆者たちの意識から生み出された分析結果には、中小企業経営者、研究者を問わず参考となる点が多い。

多様な中小企業のなかには、あえて国際化の道を選ばずに、現状を踏襲するという戦略もあってしかるべきであろう。しかし、その決断を下すのは、国際化に挑む中小企業を描いた本書を一読してからでも、決して遅くはないはずである。

(川楠 誠司)

第5回

中小製造業の設備投資は 震災からの復旧を反映し、持ち直しの動き ～中小製造業設備投資動向調査（2011年度実績・2012年度当初計画）結果～

「中小製造業設備投資動向調査」とは

今回は、2012年4月に実施した第106回「中小製造業設備投資動向調査」の結果を紹介する。同調査は年2回実施しており、4月調査では前年度の設備投資実績と当年度の当初計画、9月調査では当年度の修正計画について尋ねている。

調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2009年12月）の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万6,299社である。このうち、標本企業として3万社を抽出し、調査票を発送、回収した有効回答から業種・規模別に1企業平均設備投資額を算出し、これに母集団企業数を乗じることで全体を推計している。

同調査は、対象企業が当公庫取引先にとどまらない点が特徴の一つであり、中小製造業の設備投資を把握する調査としては、わが国で最も規模が大きなものとなっている。直近の2012年4月調査は有効回答数が1万1,732社、回答率は39.1%であった。

持ち直しの動きがみられる国内設備投資

直近調査の結果をみると、2011年度の設備投資額は1兆9,722億円となり、前年度実績に比べ18.6%増加した。増加は2年連続である。投資額の水準は、リーマンショック前の2007年度（2兆5,860億円）の約4分の3と依然高水準とはいえないが、東日本大震災後の先行き不透明感が徐々に収まり、復興需要も出てきたことが投資の回復につながったと考えられる。2011年4月時点の当初計画（1兆6,012億円）、

2011年9月時点の修正計画（1兆8,218億円）と比べて、投資マインドは持ち直してきたといえる。

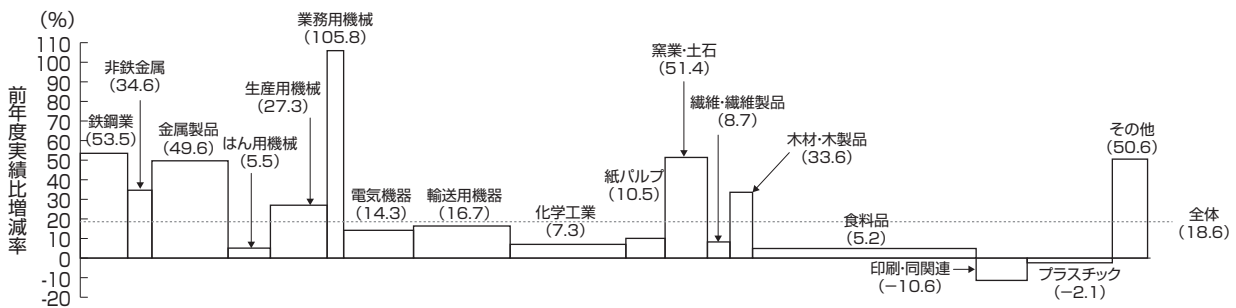
業種別にみると、「業務用機械」「鉄鋼業」「窯業・土石」などをはじめとし、17業種中15業種が前年度実績比で増加した（図-1）。一時的には、震災やタイの洪水の影響で減産を余儀なくされたものの、国内供給網（サプライチェーン）の復旧により輸出が回復したことに加え、タイで被災した生産設備が復旧してきたこともあって、機械・金属関連などの外需型の業種を中心に高い増加率となった。

2011年度実績について投資目的別の構成比をみると、「更新、維持・補修」が前年度よりやや低下したものの、3年連続で最も高い割合を占めた（図-2）。2番目に多い「能力拡充」、3番目の「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」はいずれも割合が上昇した。建築土木資材関連の製造業などで復興需要が顕在化したほか、エコカー補助金の復活など政策による下支えもあって、生産能力の拡充を図る前向きな設備投資が増えてきたものと考えられる。

2012年度の投資マインドはプラスに

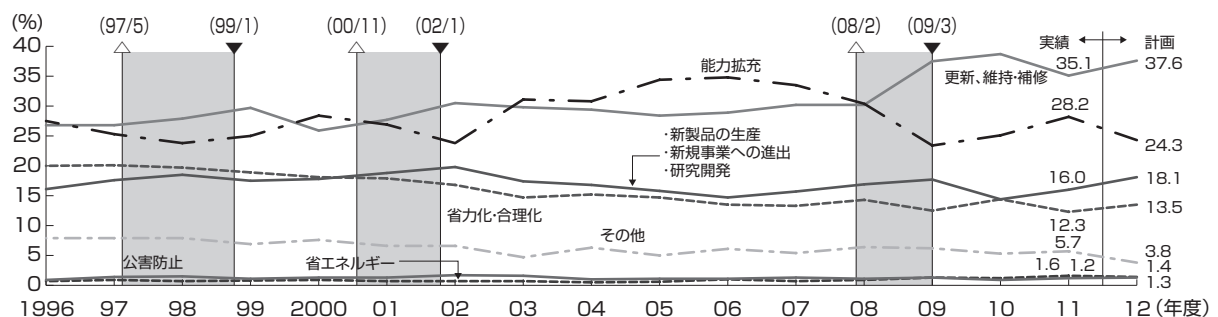
次に、2012年度の設備投資計画をみると、4月時点の当初計画は1兆8,702億円と、2011年度実績に比べ5.2%の減少となっている。業種別にみると、増加するのは「非鉄金属」（前年度実績比51.7%増）、「鉄鋼業」（同21.5%増）などの4業種にとどまり、内需型、外需型を問わず、多くの業種で減少する計画となっている。ただ、中小企業の場合、年度初めに設備投資計画がすべて固まっているわけではなく、年度中に徐々に計画が定まっていくため、年度当初計

図－１ 業種別設備投資動向（2011年度実績、支払ベース）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）
 （注）横軸は、前年度実績による業種別構成比。

図－２ 設備投資の目的別構成比の推移(取得ベース)



（注）1 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退期を示す。
 2 本調査では、目的別と内容別の集計を取得ベースで行い、その他は支払ベースで集計している。

画は前年度実績に比べ低めの数字になる傾向がある。前年度実績比こそマイナスとなったものの、1兆8,702億円の計画はリーマンショック後の年度当初計画額としては最も高い水準にあり、現時点では持ち直しの傾向が続いているとみてよからう。

目的別で2012年度当初計画をみると、「更新・維持・補修」が37.6%と、引き続き最も高い割合を占めている。また、投資内容別では、「土地」（構成比4.0%）、「機械・装置」（同61.7%）のウエイトがそれぞれ過去最低、過去最高となった。リーマンショック以降、緊急性の高い投資に絞り込んで実施する動きが顕著になっており、2012年度も日常的に使用する機械類の更新・補修が中心になる見通しである。

ちなみに、設備資金の調達手段をみると、2011年度実績は「借入金等」が52.0%、「内部資金」が47.8%という構成比になった。3年連続で「借入金等」のウエイトが低下し、「内部資金」のウエイトが上昇している。無理に借入れをせず、必要最小限の設備投資を

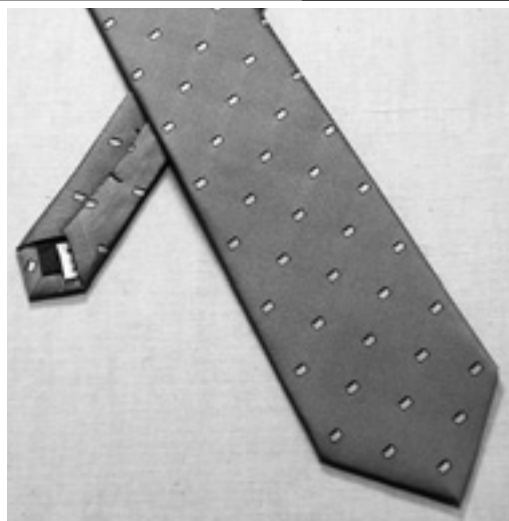
手元資金の範囲内で行う傾向が続いているようだ。

また、2012年度の「設備投資の増減可能性DI」（前年度実績に比べ設備投資が「増加する可能性がある企業割合」から「減少する可能性がある企業割合」を差し引いたもの）は2.4と、前年度の▲0.6からプラスに転じた。業種別では、「化学工業」（18.7）、「木材・木製品」（9.6）などで大幅なプラスとなっている。化学分野では、電気自動車のリチウムイオン電池や医薬関連など新製品生産の動きが活発になっている。木材製品分野のDI上昇は、震災からの復興需要が主因であろう。

震災後の復旧・復興により企業収益が次第に改善するなか、中小製造業の設備投資は、比較的底堅いことが確認される結果となった。しかし、足元では欧州経済の先行きと円高への不安に加え、電力不足の問題が懸念されている。中小企業の設備投資についても、こうしたリスク要因を注視していく必要があるだろう。（金岡 諭史）

カステラねくたい

(有)長崎まちづくり屋 長崎県長崎市魚の町6-4 呑田ビル3階
TEL 095 (816) 3383 <http://www.machidukuriya.com>



長崎の名物として、多くの人がまず頭に思い浮かべるであろうカステラ。そのカステラを柄として小さくドットのように織り込んでいるのが、このカステラねくたいです。紺、えんじ、ピンク、ライトブルー、ゴールドの5色があり、長崎空港やグラバー園などの土産物売場のほか、商店街の雑貨店や陶器店などでも販売されています。さりげなく長崎をアピールできることから、市内のとあるシティホテルでは、毎週末、スタッフがカステラねくたいを締めるそうです。

開発したのはなんと地元の大学生です。市が主催するまちづくり研究会に参加した3人の学生が、同じく研究会に参加していた2人の社会人をアドバイザーに加え、2004年に長崎グッズ事業化研究グループ「まちづくり屋」を立ち上げたことが始まりです。

各地でつくられているご当地ネクタイをヒントに、カステラをあしらったネクタイをつくることを決めると、「学生がつくったからこんなもんだ」と思われないうちに懸命に取り組みます。カステラの大きさや並べ方をあれこれと工夫して「普段から身に付けたい」と思わせるデザインを追求したり、300色もの糸をもとにカステラが映えるベストな配色を検討したりします。また、縫製を引き受けてくれる山梨県の老舗ネクタイメーカーとの交渉や、商品としておいてくれる店を探すための営業も、学生たちだけで取り組みました。

アドバイザーとして、商売のいろはや資金繰りの考え方などを指導した高島茂夫さんは、現在、学生が卒業した後も事業を継続できるようにと設立された(有)長崎まちづくり屋で代表を務めています。「既成概念にとらわれないアイデアが出てくるし、元気で行動力がある。それに、学生の活動はメディアも関心を寄せる」。学生による取り組みのメリットをこのように評価する高島さんは、その後も地域振興に関心がある学生を受け入れ、学生の力をもとに、地元企業のオリジナルネクタイや地域資源を使った新たなネクタイを開発しています。長崎唯一のネクタイメーカーとして存在感を高めている同社。その原動力は学生の熱意です。(井上 考二)

編集後記

今月号の特別リポートに登場した民芸運動の創始者、柳宗悦は著書『手仕事の日本』にこう記しています。「伝統は活きたものであって、そこにも創造と発展がなければなりません」。伝統とは昔を繰り返すだけでなく、時代時代に合った新しい形を見せ、息づいているからこそ、長く受け継がれるものなのでしょう。ただ、近年は環境の急速な変化に追いつけない伝統産業も少なくないと思われる。

本誌6月号「新時代の創業」で紹介した(株)五十崎社中の齋藤さんは、手漉き和紙に西洋の技で装飾を施したインテリア用品などを生み出し、まさにグローバルに輝きを放ち始めています。このように埋もれかけた伝統をいまに受け継ぐ起業家が数多く登場することも、伝統産業が活力を取り戻すうえで欠かせない要素となるはずです。(渡辺)

調査月報

9月号予告

調査リポート

総合研究所 研究員 井上 考二

小企業における新ターゲット獲得の道

論点多彩

東北大学大学院 環境科学研究科 教授 石田 秀輝

ネイチャー・テクノロジーによるイノベーション

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。

●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