

調査月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2012 No.048

9



調査レポート

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

調査レポート……………4 小企業における新ターゲット獲得の道

*総合研究所 研究員 井上 考二

論点多彩……………34 ネイチャー・テクノロジーによるイノベーション

*東北大学大学院環境科学研究科 教授 石田 秀輝



表紙写真：「花のある日本の風景」
ソバ（長野県）

巻頭随想……………2

日本の老舗をささえる三つの力

*拓殖大学国際学部 教授 野村 進

欧米市場における中小企業のブランド構築戦略……………16 欧米市場でブランドを構築するには

*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 カーディナーの販促計画

*（株）JPS 代表取締役 平下 治

新時代の創業……………22 サラリーマン社長からオーナー社長へ

*神奈川県茅ヶ崎市 （株）シンクフォー

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26 怒らないマネジメント

*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 楽しさと面白さが満載のレストラン

*栃木県下都賀郡壬生町 （有）アップル

色々マーケティング……………32 プレゼン資料の色使い

*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

過疎地の商業生き残り策 宅配を通じた地域貢献

*佐伯市番匠商工会 広域指導課長 足立 康雄

経営最前線1……………40

ホンキが育む「挑戦の生態系」

*岐阜県岐阜市 NPO 法人 G-net

経営最前線2……………42

抹茶の文化をアジアの新興市場に広げる

*島根県松江市 （有）中村茶舗

脳に効く習慣……………44

ストレスを利用する

*医学博士 米山 公啓

ブックレビュー……………45

模倣の経営学

データでみる景気情勢……………46

売上DIの特徴と東日本大震災以降の売上動向

今月の逸品／編集後記……………48

日本の老舗をささえる 三つの力



拓殖大学国際学部
教授

野村 進

のむら すすむ

1956年東京都生まれ。上智大学外国語学部中退。78～80年、フィリピンに留学し、学業の傍ら取材・執筆活動始める。アジア、先端医療、企業などが専門。97年、『コリアン世界の旅』（講談社）で第28回大宅壮一ノンフィクション賞と第19回講談社ノンフィクション賞をダブル受賞。朝日新聞、読売新聞の書評委員を歴任。2005年より現職。著書は、『千年、働いてきましたー老舗企業大国ニッポン』（角川書店、2006年）など多数。



先日、韓国人の大学教授と雑談をしていて、はっとさせられたことがある。韓国には「老舗」の概念自体がないというのである。

私も数字では、次のような事実を把握していた。実践経営学会の発表によると、200年以上つづく会社や商店は、韓国に1軒もないという。ちなみに中国は9軒、インドは3軒である。ひるがえって日本はどうか。実に3,000軒もあるのだ。

対馬海峡をへだてるだけで、あちらはゼロ、こちらは3,000。これほどの違いが、なぜ生じてしまったのだろうか。

私が世界各国の老舗を調べたところ、侵略と内戦にみまわれた期間が長ければ長いほど老舗は残らない、いわば“法則”があることがわかった。日本は事実上、その期間が皆無に近い。かたや朝鮮半島の歴史といえば、侵略と内戦のくりかえしである。

また、みずから手を汚すことをいとわず、ものづくりに携わり、その継続を重んじる価値観が、日

本にはしっかりと根づいている。

これらの2点をあわせもつ国は、実のところ、アジアのみならず世界のなかでも稀^{まれ}なのである。

こうした日本の老舗をささえているのは、三つの力ではないか。

まずは「適応力」。たとえば、創業300年をこえる京都の金箔メーカーが、いまや携帯電話の強靱^{きょうじん}な折り曲げ部分や電磁波防止膜を開発するにいたっている。西陣織や金屏風でかさいでいた時代は、とうのむかしである。時代に応じて柔軟に姿を変えてきた結果だ。

次に「許容力」があげられよう。これは時代の変化を許容する力だけではない。他人の血を許容する力でもある。がいしてアジア諸国に老舗がそだたないのは、長子相続を旨とする血族最優先主義のせいだ。長男がいたら、ぜったい長男につがせる。

日本は異なる。長男がいても経営者に不向きなら、むこ養子や番頭があととりになる。世界最古の会社といわれる大阪の建築会社・金剛組の系図を見せてもらったが、

いたるところに養子が入っている。だからこそ、1,400年以上もつづいてきたのである。大阪・船場の格言に「息子は選べんが、むこは選べる」とあるのは、老舗のプラグマティズムといえよう。

最後に「本業力」である。筆ペンで有名な呉竹は、もともと奈良で製墨業を営み、いまでも職人に墨をつくらせている。だが、その一方で太陽光発電のパネルや、夜間、道のまんなかで点滅する丸い道路^{びょうろ}鎮に、自社の炭素微粒子化技術をいかしている。墨イコール炭素。つまり、炭素の応用でいきぬく姿勢は、一貫しているのである。

本業はあくまでも守りつつ、新しい事業をするさいにも、本業の延長線上からは決してはずれない。創業時とはまるで違うものをつくっているかに見えても、本質は同じという老舗は意外に多い。

このように日本の老舗は、“Shinise”として世界に発信できる代表的な日本文化の一つではないかと私は考えている。



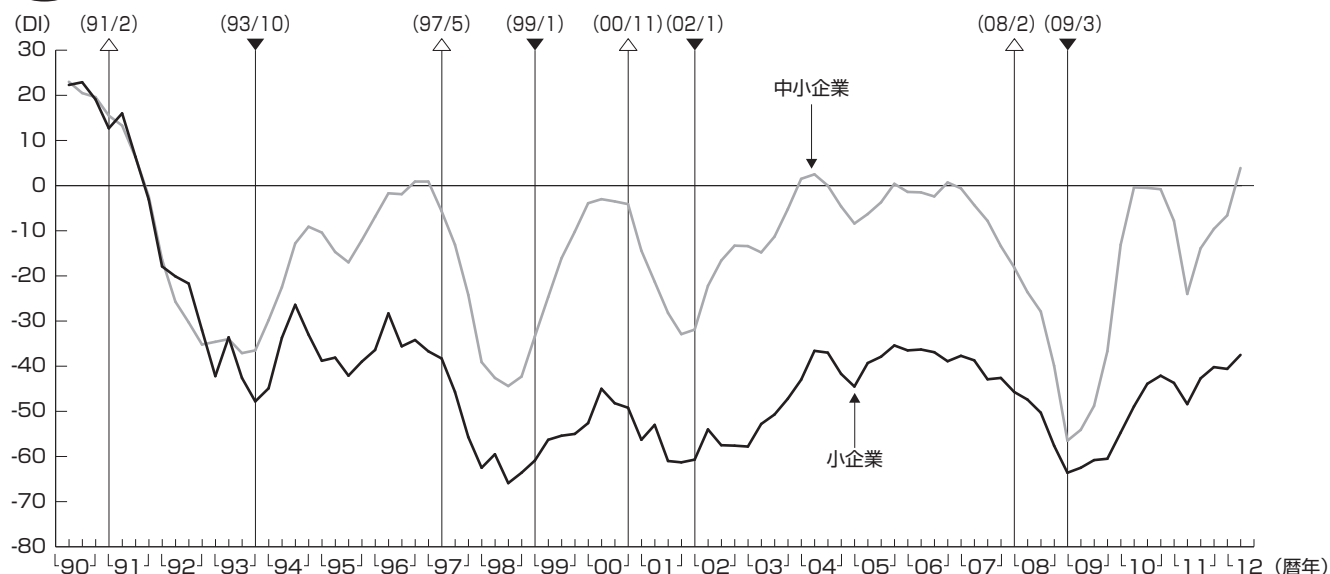
小企業における新ターゲット獲得の道

総合研究所 研究員 井上 考二

新たな顧客の獲得に努めている小企業は多いが、人口の減少や消費の成熟化などによって多くの市場が停滞・縮小している現状では、そう簡単にはいかない。

そこで本誌では、2011年7月号から2012年6月号まで1年間、「わが社の新ターゲット」というコーナーを連載し、従来ある商品やサービスを従来とは異なる顧客層に提供することに成功した中小企業の取り組みについて紹介した。本レポートでは、このコーナーに登場した企業の事例をもとに、小企業が新たな顧客を獲得するためのポイントについてまとめた。

図-1 小企業の業況判断 DI の推移



従来と異なる市場を狙う

市場の成熟化や新興国の台頭など、経営環境の変化に翻弄^{ほんろう}され、多くの小企業の業績は低迷している。当研究所が実施している「全国中小企業動向調査」から、小企業の業況判断をみると、「良い」と回答した企業の割合から「悪い」と回答した企業の割合を引いた業況判断 DI は、20年にわたりマイナスが続いている(図-1)。この20年の間には、現在を含めて4回の景気拡大局面^(注1)があるが、小企業においては DI がプラスの水準に近づくことすらなかった。小企業はどうすればそうした状況から脱却できるだろうか。

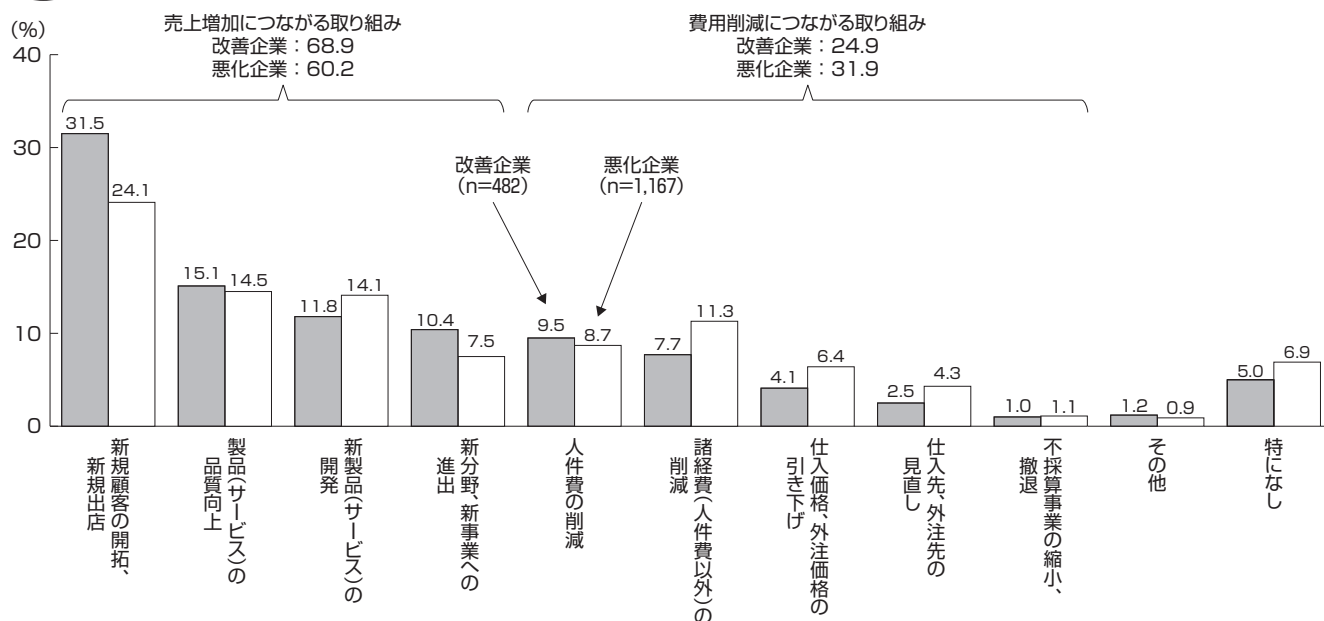
必要なのは売上の増加

突き詰めて考えると、業績を改善させる方法は二通りしかない。利益は売上から費用を差し引いて計算されるので、ベースとなる売上を増やすか、差し

引かれる費用を減らすか、ということになる。企業はこの二つの方法に並行して取り組み、利益を増大させようとする。しかし、長い目でみれば、小企業は費用の削減よりも売上の増加に取り組むべきである。なぜなら、もともとぎりぎりの人員や経費で事業を営んでいる小企業は、費用の削減にはすぐに限界がくる一方で、売上についてはいくらでも増える可能性があるからだ。

実際、小企業では売上の増加につながる取り組みに力を入れている割合が高い。当研究所「小企業の決算状況調査」で、小企業が、近年どのような取り組みに一番力を入れていたかをみると、費用削減につながる取り組みよりも、売上増加につながる取り組みの割合の方が高い(図-2)。しかも、その割合は、2010年度の業績が前年度よりも改善した企業で68.9%、悪化した企業で60.2%と、業績が改善している企業の方が8.7ポイント高くなっている。業績を改善させるには、経費の削減よりも売上の増加を第一に考える方が効果的だといえそうである。

図-2 小企業が一番力を入れていた取り組み



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査」(2011年)

(注) 改善企業と悪化企業は、2010年度の利益が前年度よりも改善した企業と悪化した企業である。

小企業が取り組みやすい戦略

もっとも、いまや市場が成熟・停滞している業界は多く、そう簡単に売上は増やせないというのが本音だろう。現に、「全国中小企業動向調査(小企業編)」(2012年4-6月期)の結果では、経営上の問題点として「売上(受注)の不振」を挙げる小企業は56.3%に上り、半数を超えている(図-3)。

おまけに、現在はデフレの状態にあり、商品やサービスの価格をぎりぎりまで下げて設定している小企業は多い。そうした状態で、売上を増やすためにやみくもに手を打てば、獲得できる粗利よりも費やした諸経費の方が多く、むしろ利益が減ってしまったということにもなりかねない。小企業が業績を改善させるためには、「できるだけ費用をかけず、いかに売上を増やすか」が、ポイントになってくる。

その方法を検討するために、H・イゴール・アンゾフの成長マトリクスをみてみよう。アンゾフは、企業の成長の方向性を、現在の事業との共通関連性の有無によって、商品と市場のそれぞれを二分するマ

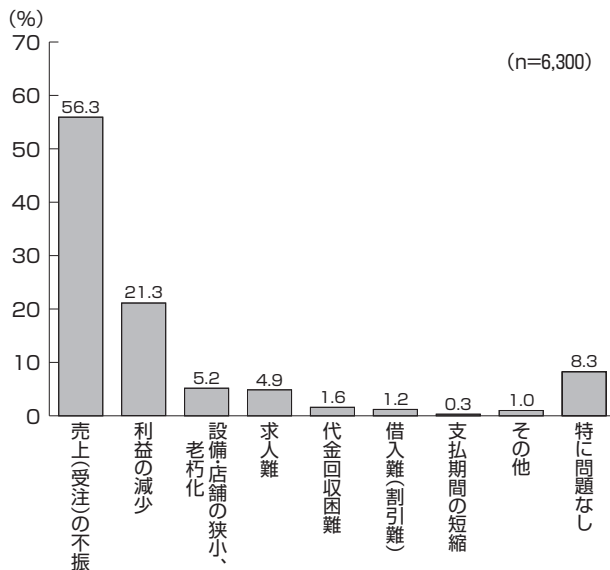
トリクス^(注2)の形で示している。すなわち、今後、力を入れて取り組む事業領域の商品と市場が、どちらも現在の事業と同じなら「市場浸透」、商品が新しく市場が同じなら「新商品開発」、商品が同じで市場が新しいなら「市場開拓」、どちらも新しいなら「多角化」である(表-1)。

この四つのうち、現在の経営環境において、小企業が目指すべき方向性はどこになるだろうか。

新商品開発や多角化は、どちらも従来とは異なる商品やサービスを開発して成長を目指す。開発にあたっては、当然のように資金や人材など多くの経営資源を投入することになるが、間違いなく成果が上がるという保証はない。また、現在の経営環境は変化のスピードが速いため、時間をかけていては、他社に先んじることができないし、顧客のニーズも想定していたものとは異なるものになってしまう恐れがある。短期間で一気に開発する必要があるが、その負担は小企業には重いだろう。

市場浸透は、既存の商品やサービスを販売するものであるため取り組みやすいと思われるが、市場自

図-3 小企業における経営上の問題点



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（2012年4-6月期）

体の成長が望めない状況では、小企業が成果を上げるのは難しい。パイが増えないなかでは、他社からシェアを奪うことが前提となる。低価格や品質向上といった何らかの差別化要素を生み出さなければならぬが、体力に劣る小企業が、価格競争を勝ち抜いたり、他社を圧倒するほど品質を高めたりするのは容易ではない。

これらを踏まえると、市場開拓が最もリスクが小さく難度も低いだろう。既存の商品やサービスを、従来とは異なる別の市場において販売しようとするものであるため、新たな投資が不要なケースが多く、比較的、取り組みやすいからだ。費用をかけずに売上の増加を図るには最適だと思われる。

市場開拓に秘められた可能性

従来とは異なる市場を開拓するという事は、販売対象となる市場が一つから二つに、あるいはそれ以上になるということだ。複数の市場で事業を行えば、新しく進出した市場の分だけ自社が狙えるパイそのものが増える。おのずと、売上を増やす可能性が生まれてくる。

表-1 アンゾフの成長マトリクス

		商 品	
		既 存	新 規
市 場	既 存	市場浸透	新商品開発
	新 規	市場開拓	多角化

資料：H・イゴール・アンゾフ（1990）をもとに筆者作成

市場開拓の一つの方法は、ライバルのまったくいない新しい市場を創造することである。これができれば、商品やサービスの価値に見合う価格設定が可能で、独占的に売上を上げることもできる。

例えば、動物園やテーマパークなどで、集客や販売促進のためのイベントやショーなどを企画・運営していた(株)スーパーキッズ（神奈川県相模原市、従業員数9人、2011年7月号で紹介）のケースがある。同社ではもととコンサートやミュージカルなどをよく企画していたが、あるとき大塚治之社長は、プロの演奏家が動物のマスクをかぶって演奏することで大人も子どもも同時に楽しめるクラシックコンサートを企画する。これが、「周囲に気兼ねすることなく子どもと一緒にクラシックの演奏を楽しみたい」「子どもに本格的なクラシックを聴かせたい」という父親や母親の潜在ニーズをとらえた。事業内容にほとんど変わりはないが、大人と子どもの両方が楽しめるクラシックコンサートというコンセプトが受け、数年後にはあまりの公演依頼の多さに本業のイベント企画に手が回らないほどになっている。

すでに存在している他の市場を開拓する方法もある。この場合、後発となるため、普通に考えるならば、アンゾフがいう市場浸透の場合と同様に、すでにその市場で活躍している企業との競争に勝つために差別化要素を生み出さないと、参入そのものが難しい。しかし、投入する商品やサービスは、もとと異なる市場の商品・サービスである。初めから何らかの違い、つまり差別化要素が備わっているはず

表-2 時流と関連する市場の例

時 流	関連する市場
化石燃料の枯渇、地球温暖化	新エネルギーや省エネルギーに関する市場
高齢社会の進展	介護市場や高齢者を対象とした市場
女性の社会進出	保育関連市場
中小企業の後継者難	M&A 仲介市場
中学校における武道・ダンスの必修化	教育やスポーツに関する市場

資料：筆者作成（以下同じ）

だ。それが、従来の商品やサービスではとらえきれなかったニーズにうまくはまれば、新たな顧客を獲得できる余地は十分にあるだろう。

海の家やキャンプ場などに設置するコイン式シャワーを製造している㈱タニモト（大阪府豊中市、従業員数13人、2012年2月号で紹介）の谷本年春社長は、浴室のない賃貸アパートのオーナーに商品売り込み、コイン式シャワーの新たな用途を切り開いた。新たに浴室を設置する場合よりも安価に、しかも狭い場所でも設置できるというコイン式シャワーの特徴が、大規模なリフォームをせずに入居率を上げたいオーナーのニーズを満たしたのである。

このように、複数の市場を事業領域とすることで自社が狙えるパイを増やし、そのなかから、既存の商品やサービスで対応できるニーズを拾うことが、市場開拓によって売上増加を図る肝である。以下では、新たに開拓する市場で狙う顧客を「新ターゲット」と呼び、小企業が新ターゲットを獲得する際のポイントについて考えていこう。

見込みのある市場を探す

まず考えるべきなのは、どの市場を狙うかである。併せて、そこにいる新ターゲット獲得の可能性を見

極めなければならない。この二つをなおざりにしてしまうと、的外れな市場・ターゲットへとアプローチをかけてしまい、せっかくの努力が徒労に終わってしまうことになりかねない。

時流と自流

市場選びで重要になるのは、二つの「流れ」に乗れる市場を選ぶことだ。

一つ目の流れは「時流」である。時流とは時代の流れで、言ってみれば「社会や顧客の動き」である。世の中は変化し続けている。良くも悪くも、企業や人はその変化に関わらざるをえず、また、その関わりのなかから新たなニーズが生まれ、関連する市場は活況を呈する。近年の例としては、表-2のようなものが挙げられるだろう。こうした、時流のある市場では、新ターゲットが見つかりやすい。成長過程にあったり潜在需要が眠っていたりするため、既存企業がまだ取り込めていない顧客が存在するからである。時流のある市場を探すことが、新ターゲット獲得の第一歩となる。

二つ目の流れは「自流」だ。これは、自社特有のノウハウや経営資源などを「独自の強みとして発揮」することである。一般的に、時流のあることがわかれば、その市場には多くの企業が参入しようとする。単に時流に乗るだけでは、新ターゲットの獲得は思うようには進まない。そこで、例えば、長年にわたる経験や特別な加工ができる機械、高度な技能をもっている従業員などといった、他社がもっていないノウハウや経営資源を、新たな市場においても有効に活用するのである。その結果、他社よりも低コストで、あるいは付加価値を高めて、商品やサービスを提供できれば、競争の強い武器となり新ターゲットを獲得できるはずだ。自社の得意なやり方をするだけで、自然に競争力を発揮できる市場が理想だ。

市場開拓の効果は、時流の大きさと自流の強さによって、ある程度決まってくる(表-3)。時流が大きいほど売上増加の余地は大きくなるが、多くの人

がその存在に気付くため、競争相手も増える。自流が強ければ売上を増やせるだろうが、そうでない場合は厳しいだろう。競争力を生み出す工夫をしなければ、市場開拓は失敗に終わる可能性が高い。

逆に小さい時流は、なかなか気付かないものであるため、ライバルは少なく競争はそう激しくならない。自流が弱くても顧客を獲得できるし、価格決定力をもてる可能性も高い。自流の強弱に関係なく、成果を上げやすいはずだ。

時流を見つけるポイント

大きな時流を狙うか、小さな時流を狙うか、いずれにしても、肝心の時流が見つからなければ先には進めない。どうすれば、うまく時流を見つけられるだろうか。

二時点間の比較をする

時流とは社会や顧客の動きである。つまり、動態的で何らかの変化を伴うものである。時流を見つけるには、二時点間の比較によってその変化を察知することが基本的な方法となる。すぐに取り組めるのは、まず目の前にいる顧客をじっくりと観察し、以前との違いを見出すことだろう。

スタジオラップス(静岡県袋井市、従業員数1人、2011年8月号で紹介)の佐野正恵社長は、運営しているラッピング教室の顧客層が変化したことから、時流のヒントを見つけた。かつては趣味で通う主婦やOLといった女性が生徒の大半を占めていた。それが2000年代に入って、デパートに勤務する男性や小売業界への就職を希望している学生などが生徒のなかに増えたことより、小売業におけるラッピングの重要性が高まっていることに気付き、企業向けにラッピングのコンサルタントを行う事業を始めている。

二時点間の比較という意味からすれば、未来を予測することも含まれる。もちろん、未来について確かなことはわからないのだが、国が実施している統計、業界団体が調べたデータ、独自のアンケートな

表-3 時流と自流の関係からみた市場開拓の効果

		自 流	
		強 い	弱 い
時 流	大きい	◎	△
	小さい	○	○

ど、さまざまなデータを自分なりに分析しながら、現状を深く理解すれば、ある程度は未来に関する予測ができるようになる^(注3)。

菓子問屋の(株)ナカムラ(愛知県名古屋市、従業員数4人、2012年4月号で紹介)の二代目である中村貴男社長は、かつて入社したてのころに取引先の社長から人口構成の将来予測を聞かされ、菓子業界のメインターゲットである子どもの数が減る少子化時代がくることを知る。以来、常に先を読み、バレンタインデーに合わせて女性に義理チョコを販売するなど新たなターゲットに目を向けてきた。最近では、インターネットの検索サイトで検索されているキーワードの分析結果から、オリジナルの販促品をつくりたいという企業が多いことを知り、社名やロゴをデザインした組み飴を扱う専用のサイトを立ち上げている。この取り組みも、多くの企業が置かれている状況を踏まえ、今後さらにそうした需要が増える判断したことが背景にあるだろう。

枠を外し視野を広げる

時流を見つけるには、視野を広げることも欠かせない。人は、特別に意識していなければ、自分の関わる世界ばかりを見てしまいがちになる。自ら事業の範囲を限定し、その内側だけを観察していると、外側にある時流を見逃してしまう。特に、これまでとは異なる市場を開拓しようとするならば、事業と直接関係しない分野にも注意を払い、視野を広げることが求められる。その際には、取引したことがない業界からの問い合わせに真摯^{しんし}に対応したり大学と



三輪自転車タイプのリヤカー（株中村輪業）

の産学連携に取り組んだりといった、異分野の人との出会いが大きな役割を果たすだろう。

（株）ディーファクト（愛知県名古屋市、従業員数7人、2012年5月号で紹介）の服部進吾社長は、木材に細長いスリット（金物をはめ込む溝）を高い精度で削ることができるスリットカッターを展示会に出展したことが縁で、京都大学生存圏研究所と共同研究することになった。この共同研究を通じて、服部社長は、鉄骨などの枠組みで建物を支えるラーメン工法の存在を知る。構造的に鉄筋鉄骨による建築を前提とするラーメン工法であったが、服部社長は、スリットカッターを使って木造住宅にラーメン工法を取り入れることに挑む。壁の力に頼らず柱だけで建物を支えるラーメン工法を木造住宅で実現できれば、間取りの自由度が高くなりリフォームが容易にできる。折しも、住宅のリフォーム需要は高まっており、大きなニーズがあると踏んだのだ。こうして服部社長は、大学教員との出会いをきっかけに住宅市場への転身を図っている。

この他に、思考の枠を外して、当たり前とされている常識にとらわれないことも、視野を広げるうえでは重要になる。

（株）中村輪業（長崎県南島原市、従業員数6人、2012年3月号で紹介）の中村耕一社長は、近所のお年寄りのために軽く引けるリヤカーを開発した。「リヤ

カーは時代遅れ」と多くの人が思っていたにもかかわらずだ。しかし実際は、路上駐車を取り締まり強化や環境に配慮した企業経営といった時流への対応を求められていた宅配業者に、使い勝手のよいリヤカーに対する潜在的な需要があった。同社は、リヤカーについての固定観念や思い込みにとらわれなかったからこそ、宅配業者との取引のきっかけをつかめたのである。

自流を生み出すポイント

うまく時流を見つけることができれば、その時流に関連する市場を探し、そこで自流を生み出せるかどうかについて検討してみよう。

強みの源泉を理解する

自流を生み出すには、まずは、自社の強みを知っておくことが大切である。オンリーワンの技術や特許、取得している資格などを確認するほか、得意なことやできることなどを整理する。そして、それらを可能にしているノウハウや経営資源の新たな市場における活用方法を考えてみる。

製茶問屋を営んでいる（株）玉木商店玉翠園（北海道札幌市、従業員数7人、2011年12月号で紹介）の玉木康雄社長は、消費者向けの小売り販売に進出する際、あまり知られていないお茶の魅力を伝えることに力を入れようと考えた。玉木社長は日本茶インストラクターの講師の資格を持っており、お茶に関する知識が豊富だった。その知識をもとに、顧客の体質に合ったお茶や含まれている成分を効果的に摂取できる入れ方などを紹介したのである。単にお茶を売るだけではない接客は評判で、今では多くの顧客を獲得している。

また、ノウハウや経営資源は社内にあるものだけとは限らない。仕入先や外注先との取引ネットワーク、経営者や従業員の人脈など、社外に存在するものも、自流の源泉となりうる。

ハウスメーカーや工務店などから、エクステリア

や庭の設計・施工を請け負っていた(株)ダイアックス（広島県広島市、従業員数11人、2012年1月号で紹介）の荒谷真一社長は、新たにエンドユーザーである一般消費者と取引するにあたって、顧客が期待している以上の設計プランを提案することに努めた。それが可能だったのは、長年にわたる専門知識や設計ノウハウの蓄積があったことに加え、木材や古窯レンガ、特注のアイアン製品といったオリジナルの庭をつくるための素材に関する仕入先・外注先をもっていたからである。

業界の視点を活用する

自社が持っているノウハウや経営資源の他にも自社の源泉となるものがある。特定の業界の視点である。

紳士服の仕立てをしていた(株)ヤスダ（広島県府中市、従業員数12人、2011年10月号で紹介）の安田勝司社長は、量販店の興隆により業況が悪化したことから、地元の産業の一つであるジーンズをつくろうと考えた。手始めに、若者向けのジーンズをつくってみたが、若者向けのものはたくさん出回っていて価格競争が激しいうえに、デザイン面で取引先と意見が食い違うことも多かった。そこで、高齢者に狙いを絞り、オーダーメイドでジーンズをつくるサービスを始めた。年を重ねるほどに体形のばらつきは大きくなり、似合うジーンズを見つけることが難しくなるからである。オーダーメイドは紳士服業界では当たり前のことだが、ジーンズ業界では珍しい。同社は紳士服業界の視点をもとに自流を生み出し、今ではオーダーメイドだけで月に20本以上の注文を受けるほど成果を上げている。

このように、ある業界にとっては常識的なことでも、別の業界ではそうでないことがある。これまでにやってきた仕事の進め方などを振り返り、特定の業界だけに見られるサービスや仕事のスタイルなどがあれば、新たな市場に持ち込むことで自流を生み出せる可能性がある。



オリジナルの庭（株）ダイアックス

間にある溝を埋める

進出する市場が決まれば、次はいよいよ新ターゲットを獲得するための取り組みだ。新ターゲットは、今まで慣れ親しんでいた顧客とは異なる。自社が新ターゲットのことを詳しく知らないのはもちろんだが、相手も、こちらのことをよく知らない。新ターゲットについて深く理解し、対応すべきニーズを的確に把握するとともに、自社の商品・サービスがそのニーズを満たせることや自社が信頼するに足る企業であることなどをうまく伝え、自社と新ターゲットとの間にある溝を埋めなければならない。

対応できるニーズの把握

近年では、顧客のニーズは多様化してきている。さまざまなニーズのなかから、既存企業が対応できていないニーズや、まだ潜在しているニーズなどを見つけ出し、自社の商品やサービスで対応できないか考えてみるのが、新ターゲット獲得の糸口となる。

軽く引けるリヤカーを開発した(株)中村輪業は、新聞記事で同社のリヤカーを目にした宅配業者からの問い合わせを機に市場開拓を果たした。このように



ショーで披露される獅子舞（㈱湯田中ビューホテル）

先方からのアプローチによって市場を見つけた場合、その問い合わせの内容自体が、既存企業では対応できないニーズである。そのニーズへの対応に注力すればよいだろう。

もちろん、こうしたケースは多くはない。たいていは、新ターゲットの声に丹念に耳を傾けるなど、新ターゲットのことを深く理解するところからはじめて、対応できるニーズを探ることになる。その際は、新ターゲットの心情を汲み取れたり置かれている環境などを理解したりしているスタッフを用意できると、成果を上げやすい。

温泉旅館「一茶のこみち美湯の宿」を経営している㈱湯田中ビューホテル（長野県下高井郡山ノ内町、従業員数65人、2011年11月号で紹介）の斉須正男社長は、外国人観光客を獲得するために、米国の航空会社で客室乗務員をしていた女将や外国人スタッフを活用している。日本人の身振り手振りを交えた拙い英語でコミュニケーションをとろうとするよりも、英語が堪能なスタッフの方が正確にニーズをつかめる。さらに、外国人の文化的な背景までも理解していることから、外国人が、宿泊施設の利用方法やマナーなどについてどのような点で戸惑ってしまうのか、日本のどのようなところに日本らしさを感じるかなどもわかる。スタッフの力を最大限に活用して、数カ国語で書かれたマニュアルを用意したり、和太

鼓や獅子舞など日本を感じられるイベントを頻繁に開催したりするなど、日本の文化を体験したいという外国人のニーズに的確に応えた結果、今ではたくさんの外国人観光客が同社の旅館を利用するようになった。

また、どのようなニーズに対応できるかを検討する際は、「何ができるか」「どんな特徴があるか」という商品やサービス本来の機能をもとに探っていくことが重要になる。既存の用途にしばられ「こう使うもの」と思い込んでしまうと、対応できるニーズはなかなか見つからない。今までと異なる新たな用途を見出すには、機能の視点から、商品やサービスの可能性を深く掘り下げることが求められるだろう。

㈱タニモトの谷本社長が、海の家やキャンプ場などに販売していたコイン式シャワーを、浴室のない賃貸アパートにも販売することに成功したのは、「屋外でシャワーを浴びられる」という従来の用途ではなく、「安価に簡単に設置できる」という機能から、屋内でも使えることに気付いたことが契機となっている。

商品やサービスのアレンジ

新ターゲットのことを理解し対応すべきニーズを見出しても、それだけでは新ターゲットとの溝は埋まらない。新ターゲット自身がニーズに気付いていないケースがあるだろうし、気付いていたとしても、必要な商品やサービスを探す先は、それがあると誰もが思う市場で、そうでない別の市場に目を向けることはほとんどない。新ターゲットの関心を引きよせ振り向いてもらうためには、どのような形で役に立つのか容易に想像できるようにしたり、新ターゲットのニーズを満たす要素を強調したりするなど、商品やサービスのコンセプトを新ターゲットに合わせたものにすることが欠かせない。

「疲れがとれない」「風邪をひきやすい」といった健康に関する相談をしに行くのは、たいてい病院や薬局で、お茶の小売店に行こうと思う人はまずいな

いだろう。しかし、玉木社長が接客する(株)玉木商店玉翠園には、そうしたお客がくる。お茶を「健康に
よい飲み物」とアピールし、効能や成分を紹介する
だけでなく、実際に、お客の体質や体調に関する悩
みを聞き、その改善のために必要なお茶の成分を効
果的に摂取できる入れ方を教えてくれるからだ。

また、新ターゲットが必要としているものは、商
品やサービスそのものではないこともある。例えば、
伝統製品のなかには、商品そのものは時代のニーズ
にそぐわなくなり、使い勝手もあまりよくないとい
うケースもあるだろう。それでも、部分的には魅力
を感じているという人は少なくないはずだ。求めら
れている要素を見極めたうえで、関係のない要素を
取り除いたり補完する要素を付け加えたりして価値
や使い勝手を高め、新ターゲットが受け入れやすく
することも重要になるだろう^(注4)。

橋渡し役を活用したアプローチ

対応できるニーズを把握したり、商品やサービス
をアレンジしたりすれば、すぐに多くの新ターゲッ
トを獲得できるわけではない。自社の存在をアピー
ルすることも重要である。しかし、経営資源が乏し
い小企業は、大企業のように広告宣伝費をかけ、鳴
り物入りで新たな市場に乗り込むことはできない。
地道に営業するにしても、知名度に劣ることから信
用を得られないことが多いうえに、成果が上がるま
でに時間もかかる。

こうした問題は、自社と新ターゲットとの間を取
り持ってくれる橋渡し役を見つけることができれば、
容易に解決されるだろう。橋渡し役がいれば、自社
の信用を補完してくれたり取引のハブとなってくれ
たりするため、効率的に新ターゲットを獲得するこ
とができるようになる。橋渡し役は取り組みの費用
対効果を大きくするうえで欠かせない存在である。

橋渡し役になってくれそうな候補としては、第1
に、商工会議所や商工会、自治体、国などの公的機
関が挙げられる。



企業に提案したラッピング（スタジオラップス）

ラッピング教室を運営していたスタジオラップス
の佐野社長は、ラッピングコンサルタント事業を開
始するにあたって、地元の商工会連合会が主催する
「エキスパートバンク」という制度を利用した。こ
れは、中小企業診断士や税理士といった専門家を派
遣して中小企業を支援するという制度で、商工会の
ホームページやパンフレットなどで派遣される専門
家ともども紹介されている。エキスパートバンクに
ラッピングコンサルタントとして登録したことで、
佐野社長はラッピングの専門家として地元の中小企
業に知れわたり、宣伝に費用を投じなくても、新ター
ゲットからの問い合わせがくるようになった。

橋渡し役になってくれる第2の候補は、取引先や
代理店、マスコミなどの民間企業である。ただし、
民間企業の場合、相手が何らかのメリットを感じて
くれなければ橋渡し役にはなってくれない。

(株)タニモトの谷本社長が、浴室のない賃貸アパ
ートにコイン式シャワーを販売するためにとった戦略
は、不動産会社に営業することだった。アパートを
外から見ても、浴室の有無を判断することはできな
いし、建物のオーナーが住んでいるかどうかもわか
らない。一つ一つのアパートについて浴室の有無を
確かめオーナーの所在を確認していくのは、非常に
効率が悪い。そこで、賃貸アパートの情報を持って
いる不動産会社にアプローチしたのである。不動産



児童書の読み聞かせ会（株柳正堂書店）

会社にとっても、コイン式シャワーが設置されれば、空室が埋まり手数料収入が期待できる。いくつかの会社がアパートのオーナーに導入をかけあってくれ、取り組みを始めたその年だけで50台以上のコイン式シャワーを設置するなど、同社は順調に新ターゲットを獲得することができた。

取り組みの効果を活かす

ここまで述べてきた一連の取り組みを通じて新ターゲットの獲得に成功すれば、売上は増え、業績も改善されるはずだ。しかし、売上の増加だけを目的に市場開拓に取り組んでいてはもったいない。市場開拓によって得られるものは、単純な売上増加だけではない。新ターゲットを獲得する過程で得たり後から生まれたりする、副産物ともいえるさまざまな効果がある。そうした点を意識すれば、取り組みの意義はさらに大きくなる。

過程で得られる効果

新ターゲットを獲得する過程で得られる効果は主に二つ挙げられる。

一つは、新たな需要の発見によって商品のライフサイクルの段階が若返ることである。通常、商品の

ライフサイクルは「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の四つのステージからなる。このステージは順に進んでいくのだが、新たな需要を取り込んだときは別である。時流に乗るということは、すなわち、新たな需要を取り込むということであり、仮に成熟期や衰退期にあってもライフサイクルは再び成長期となる。ただし、せっかく若返ってもすぐに成熟期や衰退期に移行してしまえば意味がない。そうした事態を避けるには、できるだけ、発生した時の時流や長続きしそうな時流に乗ることが重要になる。

モータリゼーションの進展などが原因で衰退期にあったリヤカーのライフサイクルは、(株)中村輪業の中村社長が使い勝手のよいリヤカーを開発したことで新たな需要をつかみ、成長期に戻った。背景には、宅配業者は、路上駐車を取り締まり強化への対策や環境に配慮した経営の徹底などに対応しなければならなくなったことがある。こうした動きは今後も続くと言われるため、同社のリヤカーは求められ続けるだろう。

もう一つは、新たな強みやノウハウを獲得する機会が生まれることである。商品やサービスは今までと同じだとしても、新ターゲットを獲得する過程では、商品やサービスについてより深く理解したり提供方法を工夫したりしなければならないことが多い。そうした行為を通じて知識や経験はさらに蓄積され、新たな強みやノウハウとなる。

大塚茂社長が経営する書店、(株)柳正堂書店（山梨県甲府市、従業員数40人、2012年6月号で紹介）では、毎月、児童書の読み聞かせ会を開催している。小さな子どもがいる家族の来店を促すことが目的である。しかし、従業員は当初、児童書に対する知識が必ずしも十分ではなく、読む本の選び方や読み聞かせ方などに関するノウハウも持っていなかった。そのため、読み聞かせ会は1年で中止せざるをえなかった。再開にあたって大塚社長は、地元の朗読サークルと連携したり従業員に人に薦めたい本をリポートにまとめさせたりするなどして、必要な知識とノ

ウハウの獲得に努めた。今では毎回20人以上が参加するほど盛況で、家族連れが定期的に来店するようになっている。

後から生まれる効果

取り組みの後から生まれるのは主に次の二つの効果である。

一つ目の効果は、異なる市場で事業を展開することで、リスクの分散が図れることである。一つの市場だけで事業を営んでいると、何らかの事情によって需要が減退したとき、事業の継続が非常に困難になってしまう。事業の軸足を複数の市場に置いておくことは、万一の際の備えになる。

コイン式シャワーを扱っている(株)タニモトは、新ターゲットを獲得した結果、今では大きく分けて二つの市場で事業を営んでいる。海水浴場やキャンプ場など屋外に設置するものと、アパートや高速道路のサービスエリアなどの屋内に浴室の代わりとして設置するものである。このうち、屋外に設置するコイン式シャワーの需要はすでに一巡しており、受注の機会は更新需要ぐらいいしか残っていない。それだけでは事業の継続は心もとなかったが、屋内に設置するコイン式シャワーの市場を開拓したことで、同社の経営は安定したものとなっている。

二つ目の効果は、新たに開拓した市場での経験が、従来の市場に好影響や相乗効果をもたらすことである。

日本の文化を体験できるとして外国人観光客に評判の(株)湯田中ビューホテルの温泉旅館だが、最近では日本人の宿泊客も増えている。外国人向けに企画した和太鼓や獅子舞などのイベントが日本人にも好評だったり、ときには宿泊客の半分以上を占める外国人との交流を目的として泊まりにきたりするからだ。もともと同社は日本人宿泊客の減少に対応するために外国人観光客の獲得に乗り出したのだが、その取り組みが日本人宿泊客を増やすことにもつながっていたのである。

* * *

本レポートでは、新ターゲットを獲得する際のポイントを紹介し、そうした取り組みから生まれる効果について説明した。これらは、小企業の業績を改善させる方法として述べたものであるが、別の視点からとらえると、経営環境の変化への対応方法や備えでもあるといえる。小企業の事業領域は範囲が狭く市場もたった一つであることが多いが、世の中にはさまざまな市場がある。自社の商品やサービスで対応できる市場があるかもしれないし、今この瞬間に生まれているかもしれない。商品やサービスの可能性を信じ、対応できる市場が他にもないかアンテナを張り、新ターゲットを探索し続ければ、経営環境の変化に強い企業をつくることができるだろう。

経営環境の変化が激しい時代になっているが、変化は決して恐れるものではない。前向きにとらえ新たなチャンスとして迎えることができれば、その先にはさらなる発展が待っている。

(注1) 93年10月～97年5月、99年1月～2000年11月、2002年1月～2008年2月、2009年3月～、の4回。

(注2) H・イゴール・アンゾフ(1990) pp.147-148を参照。

(注3) 武藤泰明(2010) p.9を参照。「未来予測の技術的な方法として、基本となるのは現状がわかっているということである」と武藤は述べている。

(注4) W・チャン・キム、レネ・モボルニュ(2005)pp.50-61を参照。ブルー・オーシャン戦略は、ここで述べた「取り除く」「付け加える」のほかに、「減らす」「増やす」を含めた四つのアクションによって、従来なかった新たな価値を創出し新たな市場を切り開くというものである。

参考文献

武藤泰明(2010)「未来予測で変わる企業経営のあり方」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』2010年12月号

H・イゴール・アンゾフ著、中村元一・黒田哲彦訳(1990)『最新・戦略経営』産能大学出版部

W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著、有賀裕子訳(2005)『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社

欧米市場でブランドを構築するには

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

前回は、欧米市場開拓に成功した中小企業がどのようなブランド戦略を現地で採用しているのか、具体的事例とともにみてきた。市場開拓に取り組んだきっかけによって、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、といった三つのタイプが観察され、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った。

では、今後、欧米市場開拓を目指す中小企業は、どのように市場開拓に取り組めばよいのだろうか。今回は、欧米市場でブランドを構築するためのポイントを、経営者の役割と合わせてみてみよう^(注1)。

海外市場を特別視しない 経営者の存在

海外市場において販路開拓を実現するうえで、経営者の果たす役割は大きい。欧米市場開拓に成功した事例をみると、共通するのは、海外市場を特別視しない経営者の存在だ。

「海外だろうが国内だろうがやることは同じ」「自社の商品を欲しいという人がいる市場に行って販売

する、消費者の声を聞いてニーズに応えるという点で、国内と海外に違いはない」といった経営者のコメントからも、海外市場を特別視していないことがわかるだろう。

経営者にとって、海外販路開拓への心理的ハードルとなりがちなのが、自身の語学力不足である。だが、ある事例企業の経営者は、「語学面は、得意とする人にサポートしてもらえればよい。たとえば言葉は片言であっても、トップ自ら海外に出て行き、真摯^{しんし}な姿勢をみせ、必要な決断を行うことの効果は大き

い」と話す。

商習慣の違いや法制度への知識不足も、経営者にとっては心理的ハードルとなる。だがこうした点についても、「専門家のアドバイスを受けたり、自分で勉強したりすれば済むことだ」という。

実際、社内だけでは不足しがちな語学力や専門知識、ノウハウについて、外部資源をうまく活用している事例もみられる。A社^(注2)では、外国語によるメールや電話への対応、貿易手続などを支援してくれる企業を利用している。経営者は、専門家や外部資源をうまく活用することで、海外に対する心理的ハードルを下げるのもよいだろう。

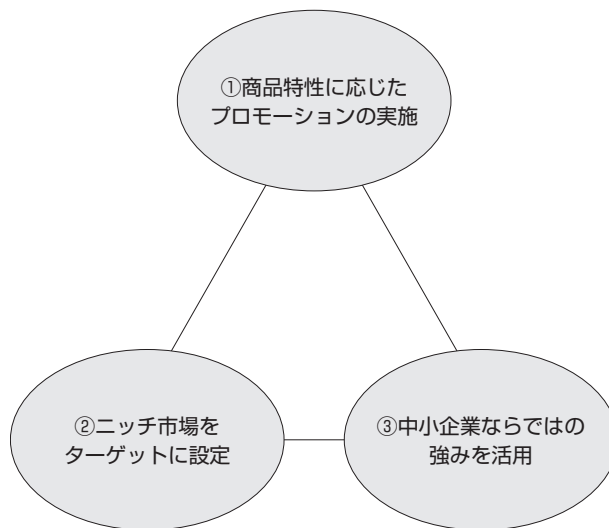
一方で、「海外に出さえすれば何とかなる」とあてもなく安易に海外進出することには、各社とも警鐘を鳴らす。海外に出たものの軌道にのらず、経営資源を食い尽くし、国内事業まで危うくなってしまった例も少なくない。欧米市場開拓に一定の成果を挙げている企業でも、海外拠点だけでみれば投資に見合う利益を確保できていないケースも多い。経営者は、グローバル市場における自社の強み・弱みをまず認識し、海外進出の必要性を判断したうえで、国内・国外双方をにらんだ戦略を自ら立案することが重要だ。

ブランド構築に向けた 三つのポイント

欧米市場でブランドを構築するためには、経営者だけでなく、実際のブランド戦略も重要となる。

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。事例分析からは、①商品特性に応じたプロモーションの実施、②ニッチ市場をターゲットに設定、③中小企業ならではの強みを活用、の3点が挙げられる(図-1)。以下、それぞれについて、詳細をみてみよう。

図-1 ブランド構築に向けた三つのポイント



資料：筆者作成（以下同じ）

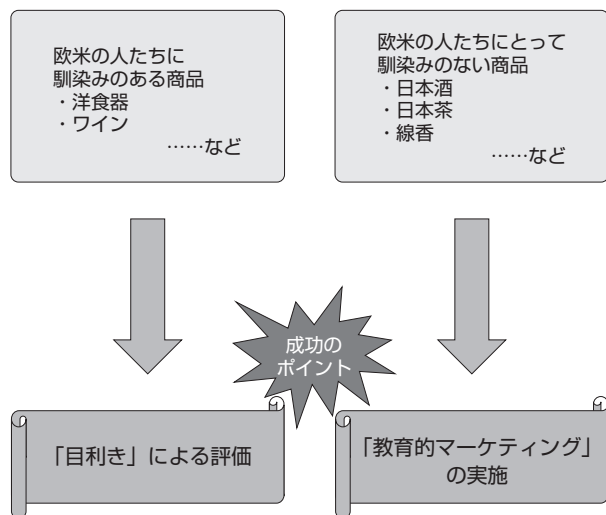
商品特性に応じたプロモーションの実施

まず、洋食器やワインなど、欧米の人たちに馴染みのある商品を投入するケースである。この場合、図-2に示したように、欧米市場でその商品の価値付けに権威をもつ「人」（評論家、ジャーナリスト、プロなど）や「機関」（国際コンクール、国際認定機関など）といった「目利き」に評価されることが、成功のポイントとなっている。

新興国市場と異なり、成熟した欧米市場では、「メード・イン・ジャパン」というだけでは、他社製品よりも高い付加価値を取引先や消費者に訴えることはできない。特に欧米由来の商品では、自社商品の特徴を目利きに認めてもらうことが、差別化の決め手となる。

逆に言えば、たとえ日本では知名度の低い商品であっても、欧米市場では目利きに価値を認めさせることで、ブランドを確立することができる。そのためには、まず、自社商品の目利きが誰であるかを見極め、その目利きに自社商品を認めさせるよう働きかけることがポイントとなる。

図-2 商品特性に応じたプロモーションの実施



一方、欧米の人たちにとってあまり馴染みのない日本由来の商品（日本酒や日本茶、線香など）では、現地の小売店や販売店を一軒一軒回ること、市場開拓に成功したケースが多い。商品そのものの説明だけでなく、使い方や楽しみ方、ひいては文化的背景や歴史も説明し紹介する「教育的マーケティング」に取り組んだことが市場浸透のきっかけとなっている。

現地で新たな需要を掘り起こすには、単に商品を投入するだけでは済まない。店頭で実演販売したり、使い方、楽しみ方を伝えたりすることで、その商品の良さをわかってもらうことが必要になる。

特に、それまで欧米市場に馴染みのない日本由来の商品では、商品そのものをプロモーションするだけでなく、商品の持つ文化的、歴史的背景を紹介することが商品の理解や付加価値につながる。とりわけ欧州市場では、歴史や文化、伝統といったものに特別な価値を見出す人が多いことから、いわゆる「感性価値」に訴えることが、ブランドの構築に効果的

との指摘もある。

こうした教育的マーケティングを実践するうえで欠かせないのは、人材育成だ。自社で直接販売するケースを除くと、取引先やその先の小売店、飲食店のスタッフが消費者との接点になる。その場合、消費者に十分説明できるだけの商品知識はもちろん、数ある商品の中でも特に熱意をもって自社の商品を薦めてもらう必要がある。そのためには、そうした人たちに、自社商品への特別な愛着を持ってもらうのが一番である。

日本酒を販売するI社の事例では、飲食店でお客さんに飲みものを薦めるウェ이터・ウェイトレスを対象にセミナーを行ったり、成績優秀な販売員を日本に招待して酒造りや温泉などの地元体験をしてもらうとともに、インセンティブをも与えている。お香を販売するK社の場合も、優秀な現地スタッフを日本に招待し、お香づくりや香席を体験してもらっている。

ニッチ市場をターゲットに設定

海外においても、大手企業との競合は避けなければならない。資本にものをいわせて市場シェアを拡大する大手企業との勝負になれば、中小企業に勝ち目はない。大手企業が進出してこないような、ニッチな市場を押さえることがポイントとなる。

また、安価なアジア製品と競合し、価格競争に陥ることも避けるべきだ。そのためには、本物志向を貫くことが必要である。伝統技術をベースにした商品であっても、常に技術革新や品質向上、新たな意匠開発に努め、他社の追随を許さぬ前進を続けなければならない。そして、「高くても本物」を売るためにもブランド戦略は欠かせない。ブランドイメージを損なうような安易なものづくりや拡販は避けるべきである。



中小企業ならではの強みを活用

欧米市場でブランドを構築するには、大企業にはできない、中小企業ならではの強みを活かすことも重要だ。

例えば、中小企業の場合、大企業とは異なり、経営者自らが消費者に直接ブランドメッセージを伝えることも十分可能である。自社の商品に熱い思いを持っている経営者だからこそ、伝えられるメッセージもある。

本調査におけるインタビュー先をみても、多くの企業が経営者自ら国際展示会に赴き、商品について説明している。また、販路開拓を商社任せにせず、自らの足で一軒一軒店舗をまわって商品を説明し、売り方を提案したりもしている。セミナーやイベントでも、経営者が直接顧客に語りかけたり、企業のウェブサイトやブログなどで、経営者が自らブランドメッセージを発信したりしているところも少なくない。

広告宣伝については、大企業のように多額の広告宣伝費をかけることなく、口コミで商品の良さが伝わり、市場への浸透が図られているケースが多い。例えば、G社のステンレス製包丁は、当初プロの間に口コミで広まり、その後、一般家庭にまで浸透している。

商品や企業に魅力を感じた消費者は、別の消費者へと情報を口コミで伝えてくれる。それによって企業は、お金をかけずに、信憑性の高い情報を消費者に広めることができる。

もちろん大企業でも口コミを利用することはあるが、大企業の場合は、TV広告などのマスプロモーションと併用するケースが多い。一方、小回りがきき、地域やお客さんに近い中小企業では、一部のお客さんをがっちり掴まえることで、ブランドを構築することが可能だ。そうしたスケールの違いが「口コミ」をより有効なものにしているとも言える。

おわりに

これまで3回にわたって、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。

海外の販路開拓では、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、第1回でも述べたように、中小企業にとっては、新興国市場よりもむしろ、政治や商習慣によるリスクが少なく、歴史や伝統といった要素が評価される欧米市場にこそチャンスがある可能性もある。

地域に根差した技術や文化を活かした特色ある製品を扱う中小企業は、全国に多数存在する。そうした中小企業こそ、欧米市場で高く評価される可能性がある。そのため、今後、海外に販路を求めようとする中小企業は、安易に新興国進出を考えるのではなく、自社製品の特徴を踏まえたうえで、どの市場に製品を投入するのがよいのか、しっかりと考える必要があるだろう。

本稿では、紙幅の関係上、一部の事例紹介にとどまった。だが実際には、多くの中小企業が欧米市場でのブランド構築に成功しており、多様な取り組みを行っている。そうした取り組みを参考に、自社に合ったブランド戦略を実践することで、多くの中小企業が欧米市場開拓に成功することが期待される。

(注1) 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(株)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2) 事例企業の概要は、本誌2012年8月号「欧米市場における中小企業のブランド構築戦略(第2回)」に掲載している。

カーディーラーの 販促計画



(株)JPS 代表取締役 平下 治

ひらした おさむ

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

ライフスタイルで 区分したデータ

「類を以って集まる」という諺は世界中どこでも同じようです。欧米では30年以上前から、この原則を基にライフスタイルデータを活用したエリアマーケティングを行っています。ライフスタイルデータとは、町丁目ごとに、人口総数、人口密度、年齢別人口、年齢構成、昼間人口、家族人数、家族構成、職業、所得、住居形態、駅までの距離、地価など、多くのファクターを基にクラスター分析を行って、どのようなライフスタイルの人が集まっているエリアかを示すデータです。

ところが、わが国では「日本人は島国育ちで、特に宗教にもこだわりがなく、国民の多くが中流意識なので、大きな違いがない」と考えられ、この手法はなじまない

と判断されていました。

ただ、最近になって、日本人の買物に対する意識や行動が大きく変化しました。それに伴って市場の構造も大きく変わりました。これまでのやり方を変える必要があります。その対応を試行錯誤する中で、このライフスタイルデータを活用してみると意外な発見があり、この種のデータが見直されてきました。

現在、わが国には同類のデータが数種類あります。そのほとんどは欧米から上陸したものです。それぞれに特徴があり、優劣が付けられるものではありません。

その中の一つに米国アクシオムのAexiomチョモニクス社が開発したChomonixというデータがあります。これによれば日本人のライフスタイルは38種類です。作成手法は明らかにされていませんが、概要では、まず、4段階の人口密度と3段階の富裕度を基に12のグループに分け、次

に、それぞれのグループごとに先述の各種データを用いてクラスター分析を行っています(表)。

ターゲットエリアの把握

では、このデータを使用した事例を紹介しましょう。これは、ある自動車ディーラーに提案したものです。

このディーラーではワンボックスカーの販売に力を入れ、実績を上げています。これまでは、市役所で調べたり勘や経験を働かせたりして、以下の要件を満たすエリアを絞り込み、新聞折り込みチラシを配布していました。

- ①30歳代半ば～40歳代後半が多い
- ②4人以上の家族が多い
- ③小学生と中学生が多い
- ④中間所得層が多い

決してこの方法がダメというわけではありません。しかし、これ以上の方法はなかなか思い付きま

表 ライフスタイルデータで分類した38種類のライフスタイル

高 ↑ 富裕度 ↓ 低	田舎	郊外	シティ	都心
	豊かな田舎	マイホーム	通勤族	トレンドライフ
	16 リラックスライフ	02 満ち足りた生活 03 豊かな郊外生活 04 おもちゃのある生活 09B プロフェッショナルファミリー	09A ヤングプロフェッショナルファミリー 12 ファミリーライフ 13 ヤングアーバン 14 ジェネレーションミックス	01 プラチナタウン 05 シティーカップル 06 キャッシュ&キャリア 06* ゴールドカード
	トラディショナル田舎	ブルーカラー郊外	商店街	アーバンミドルクラス
	19 ビッグファミリー 20B シニアコミュニティ商店街 21 ファミリールーツ	11 ヤングシングル 17 郊外型・Do It Yourself 18 産業コア	10A アーバンコア 10B アーバンハート 10C ライト&ネオン	07 アーバンホーム 08 デザイナーズマンション
	節約カントリーライフ	ローカル郊外	団地ライフ	下町
	25B 昭和村 29 素朴な生活 30 カントリーペアレント 31 カントリーリタイヤ	24 サバーバンミックス 25A 昭和町 27 産業ファミリールーツ	22 シティーペアレント 23 団地ファミリー 28 シニア団地ライフ	15 都心型・Do It Yourself 20A 下町商店街 26 駅前生活 32 ヤングフリーター
	低 ————— 人口密度 ————— 高			→ 高

資料：(株)JPS 作成（以下同じ）

せん。そこでライフスタイルデータを活用します。

ワンボックスカーにはタイプによってAとBの二つの車種があります。このディーラーは長年営業しており、顧客の分布状況、購入した車を把握しています。これらのデータを地図上にプロットすると、どのエリアでどのタイプが売れているかがはっきり見えてきました。顧客が購入する車種は地域によって大きく違っていたのです。

AとBそれぞれの顧客が多いエリアのライフスタイルデータを分析した結果、Aは03(豊かな郊外生活)、12(ファミリーライフ)、Bは08(デザイナーズマンション)、13(ヤングアーバン)でした。

ちなみに、これらのライフスタイルを具体的に説明すると、03は「郊外に居住する、高学歴で、経済的に恵まれた家族。子育て中心の生活」、12は「郊外に定住する、中間所得層の家族。子育て真っ最中」、

図 ターゲットエリア分布図



08は「都市部に居住する、子どものいる中高所得の若年層夫婦」、13は「都会的ライフスタイルを満喫する中間所得層の若年層」です。

二つのうち、Aのワンボックスカーがモデルチェンジをしたので、各ディーラーで、新車発表・試乗会を催すことになりました。その宣伝のために案内チラシを配布することになり、ライフスタイルデータを活用することにしました。

まず、ワンボックスカーを購入する可能性の高い03、12および08、

13のエリアを抽出します(図)。次に、A車のターゲットエリア(03と12)を多く含む新聞店を選択。予算があればB車のターゲットエリア(08、13)も対象にします。

そして、チラシを配布してみると、これまでの配布数より20%少なかったにもかかわらず、従来はせいぜい3、4組だった来場者が6組に増えたそうです。

ライフスタイルデータによって、商圈の特性や支持されている商品のタイプなどがわかるのです。

サラリーマン社長からオーナー社長へ



プロフィール やました ゆう

大学卒業後、精密機械部品を製造する中小企業に技術職として就職。その後、営業職を経て、社長を任される。2010年、(株)シンクフォーを創業。2006年に全日本ロードレース選手権 GP-MONO クラスで優勝するなど、バイクのライダーとしても活躍している。

企業概要

創 業 2010年
資 本 金 1,000万円
従業員数 20人
事業内容 精密機械部品製造、研究・
試作用機器の設計・製造
所 在 地 神奈川県茅ヶ崎市円蔵
370
茅ヶ崎機械金属工業団地
電話番号 0467(86)4194
U R L <http://www.syncfor.co.jp>

(株)シンクフォー
代表取締役

山下 祐

開業に至る経緯は人それぞれであり、積み重ねた経験や築いた人脈は武器となる。ただし、過信は禁物だ。立場が変われば、できることと求められる能力もまた違ってくる。起業家はさまざまな課題に対して、それまで培ったものをフルに動員し、なおかつ足りない何かを探り当てて、対処していかなければならない。

(株)シンクフォーの山下社長は、技術職として入社した中小企業で社長を勤めた後、自らの会社を起こした。山下社長に、いわゆるサラリーマン社長とオーナー社長との違いについて伺った。

バイクを続けるために 中小企業に就職

——精密機械部品の製造が主な仕事とのことですが、製品の特徴を教えてください。

当社は精密機械、なかでも試作機に用いる部品の製造を主に行っています。量産品と異なり、ロットは大きくても100個ほどで、加工精度は、マイクロメートル単位が当たり前です。扱う素材は幅広く、固くて削るのが難しいチタンやニッケル、炭素素材にも対応しています。顧客の要望をもとに、部品の形状を提案したり、装置自体

を設計して製造したりすることもあります。

工場には、さまざまなニーズに応じられるように、マシニングセンタやNC旋盤など最新鋭の工作機械を10台以上そろえています。現在、約70社の取引先から、月に200種類ほどの注文があります。

——多種多様な受注に対応するには、優れた現場の技能が必要になりますね。

確かに、高い技能を持った多能工をそろえています。この点は、当社の強みだと思います。

試作機用部品の製造現場では、

一つの部品を作るために、何台も機械を駆使して加工していきます。また、ロットが小さいので、日々の作業も一様ではありません。こうしたことの繰り返しと、先輩社員による OJT が、加工技術の水準向上につながっており、努力次第で早く成長することができます。当社では15人が製造現場で働いていますが、20歳代でもエースと呼べるような人材が育っています。

——山下社長が今の業界に入ったきっかけは何だったのですか。

わたしは、大学生のときからバイクレースに出場していました。社会人になっても、レースを続けたいと思っていましたし、専攻は機械工学だったので、バイクの大手メーカーへの就職を希望していました。

そうしたとき、知り合いのレーサーが、精密機械部品を製造している会社が工場で働く技術職を募集していると教えてくれました。従業員20人ほどの会社ですが、バイクのレーシングチームが社内に入り、バイクメーカー以上にわたしの希望にかなう職場に思えました。そこで、同級生の多くが大企業に就職するなか、思い切ってその会社に応募し、入社したのです。

——バイクを続けながら、製造現場で技術を磨いたのですね。

入社前の思惑どおり、レースに

は比較的自由に出ることができました。とはいっても、特別扱いされていたわけではありません。いくら理解がある職場とはいえ、レースのために平日に休みをとり、周囲に迷惑をかけるようなことがあっては、同僚もいい顔はしないでしょう。

そこで、現場では早く一人前になれるよう、懸命に加工技術を覚えめました。同僚が嫌がる残業や休日出勤も進んで引き受けました。そうした仕事ぶりが評価されたのか、入社して5年後には加工現場の一部門を任されるようになったのです。

その後、営業も担当しました。営業には加工技術を説明する力が求められましたので、現場での経験や知識が役に立ちました。営業課長となってからは、仕事はさらに忙しくなったのですが、それでも、バイクレースには時間をやりくりして出場し続けました。

工場と機械を借用して独立

——その後、社長を任されたそうですね。

入社して約10年たったある日、オーナーである当時の社長から、セミリタイアするので社長になってくれないかと言われました。

最初は断りました。勤務先は1950年代から続く会社です。オーナーの親族でもないわたしが、先

輩を差し置いて社長となるのには抵抗がありました。

もっとも、よく聞いてみると、オーナーは完全に引退するのではなく、会長として経理や資金調達については引き続き責任を持つとのことでした。わたしには、それ以外の営業、製造、人事の責任者として、会社全般を見てほしいという提案でした。これまでの実績をみれば十分やっていけるとも言ってくれました。そこまで信用してもらえらばと、社長を引き受けたのです。

——周囲の反応はどうでしたか。

やはり、最初の頃は社内に反発がありました。それまでの同僚が、ある日を境に社長になるわけですから、無理ありません。

周りに認められるには、実績を上げるしかない。そうした思いから、社長としての立場で、会社の弱点を克服していこうと考えました。

当時は半導体関連の工場からの受注が多く、しかも売り上げは数社に集中していました。もし1社でも受注が止まれば、大打撃です。そこで、バイクのレース仲間で、加工技術に精通した営業の経験者をスカウトし、新規取引先の開拓を積極的に進めました。その結果、徐々に取引先が増え、次第に社内の信頼も得られていると感じられるようになっていきました。

——社長にまでなった会社から独立開業するに至ったのには、どんなきさつがあったのですか。

社長となって10年後の2009年に、オーナーから、高齢になってきたため経営から完全に退きたい、ついでに一本立ちしてみてもどうかと切り出されました。

オーナーが事業をやめるとなると、そのままでは自分自身も含め従業員は職を失ってしまいます。取引先にも、迷惑をかけることになります。社長を続けるうちに、経営に関する自信もついてきていました。自分の会社を持ってみたいという思いもあったので、考え抜いた末、独立を決意しました。

問題は、どのように開業するか、その方法でした。製造のための機械一つをとってみても、勤務先では新品なら1台1,000万円を超えるような機械が10台以上ありました。とても同等の設備をそろえるだけの資金を用立てることができません。

オーナーと話し合い、必要となる工場や機械を当面の間借用することで了解してもらいました。従業員にも事情を説明し、新しい会社に移籍することで、同意を得ました。当面の資金として、貯金と家族からの支援で資本金の1,000万円を用意したうえで、会社を設立し、前の会社の従業員たちとともに、2010年に事業開始にこぎ着けたのです。

——新しい会社を立ち上げて、何に苦労しましたか。

取引先には、開業前に一通りあいさつに回り、幸いにも多くの会社で新会社での取り引きを了解してもらいました。しかし、新しい会社ということで、入金までの期間が長くなったり、現金払いを求められたりすることもありました。なかには、予定どおりには受注できなかった取引先もあり、売り上げの確保と資金繰りが当面の課題となりました。開業したての会社が信用を築くのがいかに大変か、思い知りました。

経営者とはいえ雇われている身と、オーナー社長との違いを痛感する日々でした。それまでは、重要な決断は会長とともに行っていましたが、開業してからは、わたし一人の判断が会社の命運を左右することになります。せっかくなので、従業員に生活は、何としても守らなければなりません。何とかしなければという気持ちが高まりました。

もっとも、特効薬はありません。まずは、取引先からのレベルの高い注文に一つ一つ応えていくことで、安心して仕事を任せられる会社だと思ってもらえるように努めました。新しい取引先の開拓にも、さらに力を入れました。また、地元商工会議所の創業塾に参加し、経営についてあらためて勉強しました。その結果、第1期の決算は

何とか黒字にすることができたのです。

仲間とともに 新たな試みに挑む

——独立したからこそ、できたことはありますか。

責任が重くなった反面、大胆な取り組みができるようになりました。以前から、生き残るためにはさらに高度な加工を行う必要があると考えていました。そこで2期目には、それまで持っていなかった最新鋭の5軸のマシニングセンタを買ったのです。資金的には負担となりましたが、新しい仕事も増え、十分効果のある投資となりました。

同業他社との連携も、進めた取り組みの一つです。会社設立の前年に、地元の中小製造業者の同世代の経営者とともに、7社でCmonoC(茅ヶ崎ものづくりクラスター)を組織し、新会社開業後に本格的に活動を始めました。

——CmonoCではどのようなことを行っているのですか。

まず行ったのは、共同受注に向けての情報発信です。7社の設備一覧と得意とする加工分野を分かりやすく示したウェブサイトを立ち上げました。フェイスブックやツイッターも活用しています。

さらに、メンバーの技術で何ができるのかをPRするために、「あ

め玉供給機」を作りました。投入口にあめ玉を入れ、ハンドルを回すとあめ玉が移動して、出口から出てくるというものです。ケースは透明にして、どのような部品が組み込んであるか、見えるようになっています。地元の展示会では、製造業以外の業界の人からも好評を得ました。

また、人材育成のために、技術勉強会を開催しているほか、合同入社式を2011年からはじめました。小さな会社では、入社しても同期が少ない、あるいはまったくいないことが普通です。わたしが前の会社に入ったときも、同期はおらず、さびしい思いをしました。合同入社式は、そのような問題を解消するために行ったものです。参加者には、異なる会社でも同期としての連帯感が生まれているようで、一緒に食事に行ったり、仕事やプライベートでの悩みを相談しあったりしているようです。

さらに現在、一緒に海外企業と取引できないか模索しています。今最も有力な候補はフランスです。

——海外進出といえば、アジアをターゲットにする企業が多いと思います。なぜフランスなのですか。

確かにアジアを狙おうという話はよく聞きます。しかし、当社の販売先としては、魅力がありません。求められる製品は量産品が主体で、当社が得意とする小ロッ

トの精密部品の需要はそれほど多くないと思われるからです。仮に工場を作るにしても、人材を一から育てなければならず、時間とコストがかかります。

これに対し、フランスには航空宇宙産業をはじめとする、比較的ロットが小さく、高い加工精度を必要とする製品が求められる産業が多数あります。実は、CmonoCのメンバーの1社が、2011年、ヨーロッパで開かれた展示会に出展し、そこで出会ったフランス企業に部品を納入しました。その後、メンバーでフランスを訪問し、納入先や同業者の工場を見てまわりました。そのときに、将来の市場として非常に有望であると感じたのです。現在、共同の営業拠点の開設準備をしているところです。

——バイクと関わる時間は今も持ち続けられていますか。

実は、前勤務先で社長になってからは、レースへの参戦回数が減って、自分では第一線を退いたつも



共同製作した「あめ玉供給機」

りでした。ところが、肩の力が抜けたのが良かったのか、勝率があり、2006年に全日本チャンピオンになることができました。

今でも、休日にツーリングを楽しんだり、たまにレースに出たりと、バイクはわたしの生活の一部です。新車の試乗体験やレース参戦の記事の執筆依頼もバイクの専門誌からたびたびあり、社長業の妨げにならない範囲で、できるだけ引き受けています。

さらには、レーサーの経験を生かして、レース用の改造パーツを設計し、自社ブランドとして販売していく計画を進めているところです。

聞き手から

経営者は常に危機意識をもち、自分自身や会社に今何が不足しているのかを洗い出し、手を打っていかねばならない。そのためには、常日頃の努力が欠かせない。

山下社長は、今でもさまざまな勉強会や会合に参加し、異業種の経営者たちとも交流を重ね、知識の習得や人脈づくりに努め続けているという。山下社長の姿勢に学ぶべきところは多い。（太田 智之）



怒らないマネジメント



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―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。

社員が自由闊達^{かったつ}に意見を言わない大きな要因の一つに「怒られる」という恐怖があることを前回説明しました。そこで、今回は「怒らない」経営の実践例を紹介します。

怒らないと失敗を繰り返す？

「この会社では何があっても怒ってはいけません」。老舗企業の経営を任されたわたしがそう宣言すると、すぐに数名の幹部社員がやってきました。まずは「怒る」と「叱る」は違いますよね、と言うのです。これは前回説明したように、叱っている本人は違うと思っても、叱られている人にとっては違いはないのです。つまり、「叱る」もダメですよ、と答えました。

次に幹部社員が言ったのは、「失敗しても自分のしたことがどれほどの損害かわかってない部下もいます。思いっきり叱らないと同じ間違いを繰り返します」というこ

とでした。

そこで、例えば最近どんな失敗があったのか尋ねてみました。さっそく資料を持ってきて丁寧に説明してくれました。この上司が途中で失敗に気づいて軌道修正をしなければ、危うく彼の年収がぶっ飛ぶような損害を被るところだったそうです。

とてもわかりやすかったので、彼に同じように説明したか確認すると、考えれば金額もわかるはずですし、年収分の損害などまでははっきり言っていないという返事。

そこで、それをあらためて説明するように頼み、わたしも遠目にその様子を見ました。上司が淡々と説明していくと、部下はだんだん青ざめていきます。説明が終わると、部下は目を真っ赤にして深々と頭を下げてこう言いました。「そんなにヤバいことになりうるとは思っていませんでした。本当にすみません。以後、本当に気を

つけます」。

やっぱりわかっていなかったようです。人は感情的に叱られるよりも、きちんと理由を説明されたほうが理解が早いし、素直に受け入れやすいのです。

こうして本社の雰囲気は加速度的に良くなる一方、地方にある工場の変化には時間がかかりました。鬼軍曹のような厳しい幹部社員が怒り続けるのです。理由を聞くと「工場ではちょっとしたミスでも大怪我につながる時もあるので、大声で怒鳴って周囲の人にも同じようなミスをしないように知らしめる必要がある」とのこと。

そこで、他の人も共有すべきミスなら、大声で怒鳴っても聞かえない人もいるし、作業中に脇見をしたら危ないので、朝礼などできちんと全員に伝えてくださいとお願いしました。

この後、安全管理プロジェクトが発足して、ロープの設置など、

数々の安全対策が講じられました。そうした安全対策ができあがってから振り返ると、以前は危険な環境で作業をさせておいて「馬鹿野郎！それは危険だ！」と怒っていたように思えてなりません。

怒って部下を育てる？

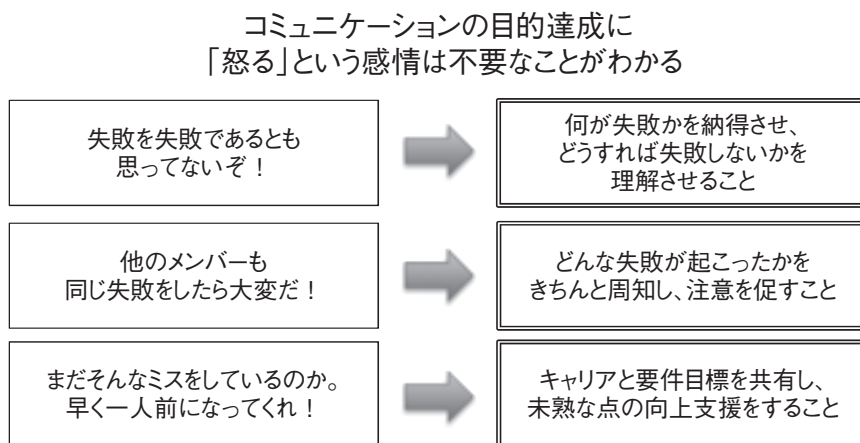
ところが、工場ではまだ怒鳴り声が消えませんでした。実は、この厳しい幹部社員に怒られるのがつらくて辞めた社員が以前にいると聞いていたのですが、わたしが就任して1年ほど経ったときに、工場の若者から退職希望が提出されました。

彼を叱りつけている例の幹部社員とじっくり話をしたところ、最後には「愛」だと言いました。「自分も自分以上に厳しい上司に育てられて今日の地位まで登ってきた。自分のように学問のない者を出世させるには厳しく指導するしかない」。

確かに反骨精神を持ってたくましく成長する部下もいるでしょう。しかし、その根底にある感情はあくまでも「反発」です。いつか見返してやろう、という復讐^{ふくしゅう}に近いものになりがちです。その上司が喜ぶような手柄をもたらそうとは思わないはずで

す。そうした話をして、その上司はなかなか納得してくれません。たまには飲み連れて行って、「お前には目をかけているから厳しく

図 怒る理由（左側）とコミュニケーションの目的（右側）の例



資料：筆者作成

しているんだぞ」と励ますそうです。すると、その若者は涙を流して礼を言いながら「わかってます。がんばります」と乾杯するそうです。大人ですから、そのくらいの空気にはついていきます。しかし、わたしがその若者と腹を割って話を聞いたとき、耳を疑う本音を聞くことになりました。

「転職先は決まっていないそうだけど、どうするの？」「自殺します」。もちろん、あれこれ説得しました。その後です。「わかりました。自殺はあきらめますが、それなら彼を殺します」。最終的にはいずれの考えも改めてもらいましたが、その「彼」は「愛」ゆえに怒っていると言っているのです。愛があることは良いことです。表現方法はビジネスパーソンとして十分工夫する必要がありますね。

この若者は特別かもしれません。しかし、ここまで思い詰めて

も、怒られれば嫌な感情が湧くのは当然ではないでしょうか。間違いを知らしめ、どうしたら間違えないかを指導するのに、「怒る」という感情を排除できないのはマネージャーとして未熟です。怒りたいシチュエーションであれ、コミュニケーションには目的があります。怒らなくてもその目的は達成できるはずで

す(図)。怒りたい感情を押さえきれずに、上司というパワーを盾に自分の感情をぶちまけるような組織では、社員の心は下を向いてしまいます。そのような組織で自由闊達なアイデアが出ることはありません。

この一件以降、工場でも「怒らない」マネジメントが浸透し、雰囲気は見違えるように良くなりました。半年後には、社員のみならず契約社員の方々からも、コスト削減や販促効率アップなど、数々のアイデアがどしどし生まれるようになったのです。

楽しさと面白さが満載の レストラン



(有)アップル
代表取締役 太田 英雄

〈企業概要〉

代 表 者	太田 英雄	事業内容	レストラン
創 業	1980年	所 在 地	栃木県下都賀郡壬生町安塚3343-33
従業員数	35人 (うちパート32人)	電話番号	0282 (82) 4948
		U R L	http://www.apple-red.com

東武宇都宮線のおもちゃのまち駅から徒歩20分の場所に、「アップル」という名のレストランがある。意味が気になる看板やテーマパークのような内装、そして、いつも何らかのサービスやイベントを実施していることで、地元では有名な店だ。料理がおいしいのはもちろんだが、その雰囲気とサービス内容の楽しさや面白さに惹かれ、同店には多くの顧客が来店する。

アミューズメント施設 のような内装

——「スパゲッティは運転できません」という看板が表にあるのですが、どういう意味ですか。

お客さまからもよく尋ねられます。これは、「スパゲッティはお客さまのところへは行けません。すなわち、当店は出前をしていませんから、ぜひ食べに来てください」という思いを込めたメッセージです。気になるのでとても印象

に残りますし、意味を確かめに行こうと思ったり友達との話題になったりするため、普通の看板を出すよりも宣伝効果は大きいです。

この看板の内容からわかるかと思いますが、当店はパスタを中心としたレストランです。メニューはパスタが約30種類。ほかにドリアやグラタン、リゾット、タコスなどがあります。パスタの麺はイタリアメーカーの高級品を使用し、タコスの皮となるトルティーヤとソースは自家製です。

また、ドルチェにも力を入れており、お薦めはジェラートです。その日に販売する分を、店内でその日の朝につくっています。残っても翌日には出しません。一晩でもおいておくと水分が小さな氷の粒になって、味にバラつきが出るうえ、食感もザラザラとしたものになってしまうからです。

新メニューも積極的に開発しており、シーズンごとに期間限定のメニューを提供するなど、お客さまにより満足していただけるよう努めています。

——料理への情熱もさることながら、内装も山や滝があって何だかすごいですね。

飲食店ならどの店も、おいしい料理を出そうと真剣に取り組めます。味の面で他店に劣るとは思っていませんが、かといって、料理だけで当店が抜きでるのは非常に難しいことです。ですから、1980年の創業以来、店の内装や仕掛けづくりなどでも他店との違いを出してきました。店を始める前におもちゃの設計士として働いていたことも、そんな発想につながったのでしょう。とにかく、人を驚かせたり喜ばせたりすることが大好きなのです。

2階建てで床面積が200坪ある店内には、山や滝のほか、壁に建物が描かれていて、見上げれば青い空もあります。西部劇に出てくるバーをイメージしたパーティールームや、洞窟を模した個室などもあります。

ほかにも、トイレの入り口には人間の手の形をした取っ手がついています。わたしの手から型をとったもので、知らず知らずのうちに、わたしと握手しているという仕掛けです。今はないですが、店の入り口を回転ドアにしたりブランコの席を設けたりしたこともありました。

お客さまからは、アミューズメント施設のような感想をいただきます。これらの内装は、創業して10年ほどの間に、店内の

一部を少しずつ改装していったきあがったものです。お客さまが帰った後の真夜中に、改装する場所をブルーシートで覆い、わたし一人で作業をしました。

——すべてを一人で改装するのは大変だったでしょう。

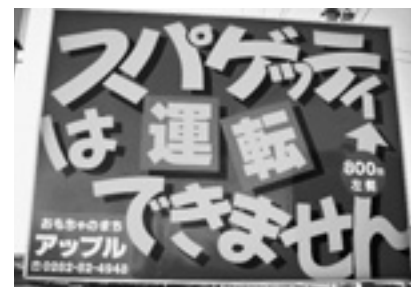
大変だとか、だれかに手伝ってもらおうとかは、まったく思いませんでした。大工仕事が好きだったことに加え、自分の手で実際に何かをつくりたかったからです。また、次はどんな内装になるのだろうと、楽しみにしてくれるお客さまがたくさんいたことが、改装の強いモチベーションになっていました。

しかし、次第に、内装に凝るだけでは、十分にお客さまを楽しませることができないのではと考えるようになりました。

ハードからソフトへと意識を転換

——十分に楽しい店だと思えますが。

初めて来店する人にとってはそうだと思います。ですが、何回も来ると当たり前を感じるようになり、驚きがなくなってしまうのです。もっと頻繁に改装すれば解決する問題かもしれませんが、わたし自身、夜中に作業することがつらくなってくるでしょうし、店内のどこかがいつも改装中というの



意味が気になる看板

もみっともない話です。

何度来ても楽しめるようにするにはどうすればよいだろうか。そう考えてみつけた答えが、「アップルスケジュール表」です。

店の予定表として使っていたカレンダーをみていたときのことで。週末は予約されたお客さまのお名前がたくさん書かれています。平日は何も書かれていません。ふと、この空白の日に目が留まり、これらの日に何らかのサービスやイベントを実施すれば、来るたびに新鮮な驚きや楽しさを提供できるのではないかと思いついたので。さっそく、妻と二人でアイデアを出しあってサービスやイベントを考え、そのスケジュール表をつくって各テーブルにおきました。

——どのようなサービスやイベントがあるのですか。

季節の行事を踏まえたもの、そのときどきの流行を取り入れたもの、まったくオリジナルのものなど、いろいろあります。

例えば、卒業生でもないのに制服を着用して泣きながら来店した大人には苺パフェを、ノースリー

ブのデニムを着てワイルドな注文をした人にはプチワイルドなジェラートを、当店のキャラクターであるゴリラのまねをした女性にはバナナジュースをというように、特別な行動をしたらドリンクやドルチェなどをサービスします。

挑戦する本人だけでなく、目撃したほかのお客さまも楽しめるでしょう。内容によっては実践されないものもありますが、それでもいいのです。スケジュール表をみたときに、サービス内容自体を面白がってもらえますから。

もちろん、多くの人が楽しめる企画もたくさんあります。3位までに入ればドルチェをサービスするじゃんけん大会やビンゴ大会、当たりが出たらランチメニューが半額になるくじ引きなどです。男性トイレ見学ツアーといったものもあります。

このような楽しいサービスやイベントの情報を掲載したアップルスケジュール表はとても好評で、86年からずっと続いています。

——かれこれ25年以上になりま すね。

ここまで長く続けられている理由は主に二つあります。

一つは、サービスやイベントのアイデアを考える負担を軽減できているからです。この取り組みは、内容がマンネリ化してしまうと飽きられて台無しになるため、新しいアイデアをどんどん出していく

必要があります。妻と二人で考えていたころは、スケジュール表を埋めるのにいつも苦労していました。

そこで、2000年ごろから、広くアイデアを募ることにしました。お客さまアンケートにイベントのアイデアが書かれていたことがきっかけです。今では、アイデアだけでなく、スケジュール表を賑やかにするイラストや当店へのメッセージなどもお客さまから募集しています。採用者には500円分の食事券をプレゼントし、了解を得たうえで内容とともにその方のお名前をスケジュール表に掲載します。月に50件ほどの応募があり、そのうち約20件を採用しています。定番のイベントと当店からのお知らせ以外は、ほとんどがお客さまのアイデアによるものになっています。

二つ目の理由は、35人いるスタッフ全員が、この取り組みの目的、ひいては当店の目指していることを理解し、一緒に楽しんでいるからです。せっかくのサービスやイベントも、対応する側のスタッフが冷めた態度だとお客さまはしらけてしまうでしょう。

そのため、わたしがこの店で実現したいと思っていることを、経営理念の一つとしてまとめ、明確に伝えられるようにしました。「サービス・販売はお客さまの心を楽しませ、社会を明るくするものでなければならない」という理

念です。

90年代に、地元の商工会が開催したホスピタリティーや経営理念などに関するセミナーを受けたことを機に制定しました。当初はなかなか浸透しませんでした。一人ひとりに渡す勤務マニュアルの最初のページに掲載し、また、ミーティングなどで繰り返し伝えることで、数年後には、態度や行動に変化が表れてきました。

サービスに楽しさを トッピング

——どう変化したのですか。

より積極的にサービスやイベントに関わるようになりました。その結果、お客さまとのコミュニケーションが増え接客の質が向上しただけでなく、サービスやイベントの内容についても幅が広がりました。お客さまと腕相撲や尻相撲、早口言葉などで対決したり、求められたらサインを書いたりといったことも可能になったからです。

また、お客さまを楽しませることを自ら企画するようにもなりました。一例が、テーブルとテーブルの間に掲示している黒板に記載する内容です。お薦めメニューの紹介やポイントカードの案内などに交じって「WANTED」と書かれた手配書風のスタッフ紹介をしています。これはスタッフの発案です。

わたしが現場に出ていなくても

しっかりとお客さまを楽しませてくれるため、わたしは新たな取り組みを考えることに集中できるようになりました。その成果の一つが、5年前から不定期に実施している当店のお得意さま向けのサービスです。

——どのようなサービスですか。

これまでに3回実施しています。

1回目は、過去1年間の支払額が上位のお客さま1,000人に「魔法のスプーン」を送りました。当店の名前と有効期限を彫って、水戸にある水戸黄門ゆかりの神社でお祓^{はら}いたスプーンです。来店時に掲げて「ひかえおろう〜」と言うと、スタッフが「ははあ〜」とひれ伏し、特別なサービスを受けられるというものです。

2回目は、スプーンは思いのほか送料がかかったという反省を踏まえ、特別な「VIPカード」をつくって2,000人に送りました。3回目は、こちらから一方的に送るのではなく、サービスを受けたいというお客さまを集めました。携帯のメールアドレスを登録すると、もっているポイントカードが「魔法のカード」になり、サービスを受けられるようにしたのです。

内容としては、例えば、来店の際に何らかのドルチェをおまけする「ミステリードルチェ」や、会計の10%割引などです。また、当店からのメールに記載されている合言葉を言えば、同席者や隣の

テーブルの人にもミステリードルチェをサービスできるようにしました。ドラマでよくみる、スタッフに「あちらのお客さまからです」と言わせて初対面の人におごるというシーンを、実現できるのです。

——御社にとってはコストがかかります。そのようなサービスですね。

サービスの充実にある程度のコストがかかるのは事実ですが、こうした取り組みで何よりも重要なのは、コストと効果のバランスです。わたしも毎回、費用対効果を意識してサービスを実施しています。全員に送っていたダイレクトメールを支払額が多い人だけに絞る、ダイレクトメールから携帯メールに切り替える、といった工夫で広告宣伝費を減らし、トータルでのコストを増やさずにお客さまへのサービス内容を拡充させて



アミューズメント施設のような店内

います。

どのようなサービスをするにしても、ただサービスするのではなく、お客さまがより楽しめる形でサービスした方が効果は高くなるでしょう。創業時27坪だった店は、今は建て替えを経て200坪になっていますが、それでも、ランチタイムにはお客さまを待たせてしまうことがあります。「おいしい」はもちろん、「楽しい」「面白い」を提供していること。それが、当店にたくさんのお客さまが来店する理由だと思います。



取材メモ

いくら立派な施設をつくったとしても、内容がありきたりでは顧客を集めることはできない。必要なのは、ソフトの部分にも注力して独自の魅力を提供することだ。核となる商品での差別化が難しくても、サービスに楽しさや面白さを加味した太田社長の取り組みのように、工夫次第で独自の魅力を付け加えることはできる。

そのためには企画力が求められるが、これは資金がない小企業でも十分に力を発揮できる分野である。太田社長は、大胆かつ自由な発想で、そして顧客やスタッフのアイデアも活用して、楽しくて面白いサービスを次々と実施する。そんな太田社長の経営からは、マニュアルに縛られがちなチェーン店やフランチャイズ店にはない柔軟さがみえてとれる。この柔軟さは、小企業が独自の魅力を生み出す際に大きな役割を果たすはずだ。 (井上 考二)

プレゼン資料の色使い

色が人の感情に影響を与える、という考えはマーケティングの分野でも浸透しているのですが、その活用範囲は実に幅が広がっています。例えば、最近では大切なプレゼン資料などの色使いを気にされる方が多くなっています。先日、偶然目にした某新聞社の求人広告に「カラーコーディネーター募集」とありました。新聞に掲載する資料のカラーコーディネートを担当者を求めているのです。

さて、いろいろな資料を拝見していて、一番失敗例として多いのが「奇抜な色の使いすぎ」です。そんな資料を目の前にすると、どんなにその方が試行錯誤されたのかよくわかります。しかし、色にこだわるあまりにかえって目がチカチカする配色になってしまっています。

こうなると、見る側は不快感を覚え、そのプレゼン自体を聞こうとする意欲がそがれます。当然、記憶にも残らない資料となり、最悪の場合、悪い印象しか残さないということさえあります。記憶に残るプレゼンにするには、もちろん中身が最重要ですが、その見栄えもまた、はずすことはできな

い要素なのです。

ちょっと面白い話があるのですが、エクセルで資料を作成する際、世界的にグレーを使うことが多いそうです。みなさんはグレーの濃淡によるグラフを見て不快に思ったことはあるでしょうか。

実は、一見地味なグレーですが、控えめな色だからこそ内容をむやみに邪魔しないのです。細かいデータが記載されていても目が疲れにくくなります。たくさん色を使った資料は、得てして派手すぎて見づらくなります。それよりもグレーの濃淡だけのほうがよほど美しく仕上がることも少なくありません。グレーだと印刷が白黒でも支障はありませんし、色使いに自信がない方には無難な選択といえるでしょう。

もちろん、「カラフルできれいな色使い」ができれば資料は見やすく、ひいては頭を整理しやすくな

ります。そのためのコツは色々ありますが、例えばすべての色にまぶしいほどの原色系を使うのではなく、少しだけトーンを落とすことで随分と見やすくなります。とはいえ、トーンを落としすぎると地味なものになってしまいますのでバランスが大事です。

また、色には相性のよい色と悪い色があり、さらに、色の鮮やかさの度合いである彩度や、色の明るさを示す明度などの諸条件によっても互いの相性は変わってきます。

いまは便利になって、カラーコーディネートのシミュレーションができるソフトもあります。やや無機質な感じになることは否めませんが、さすがに一から色彩の勉強を始める時間はないでしょうから、そういったツールを一度試してみるのもよいかもしれませんね。

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。





過疎地の商業生き残り策 宅配を通じた地域貢献

佐伯市^{ばんじょう}番匠商工会 広域指導課長 足立 康雄

大分県の南東部に位置する新・佐伯市は、平成17年に旧・佐伯市と5町3村が合併してできました。九州一の面積903平方キロメートルを有するようになった佐伯市のうち、約6割を占めるのが番匠地域です。佐伯市番匠商工会は、平成20年に旧宇目町商工会など山間部4商工会が合併して生まれました。

北から南へと縦断する国道10号線が長らくこの地域の大動脈の役割を担ってきましたが、東九州自動車道の開通を受けて交通量は半数近くまで減少しています。沿線の店舗数も減少傾向にあり、地域商業への影響が懸念されています。

そのような状況のなか、当商工会が取り組んでいるのが、管内全域で高齢者の買い物を代行する「宅配事業」です。

もともとこの事業は平成14年に旧宇目町で始まったものです。宇目は267平方キロメートルの広大な面積を有しますが、山あいであり、人の行き来や流通面の環境が厳しい地域です。人口は約3,000人、高齢化率は40%を超え、買い物弱者が多く存在していました。

こうした山間部の厳しい環境と高齢化の進行を背景に、商業も振るいません。そこで、商工会が主体となって、宅配事業に挑戦したのです。

宅配事業は、消費者からの電話注文を受け、商店での買い物を代行するものです。年会費3,000円で配達無料、会員以外は1回100円で配達します。逆に商店からも、商品代金の13%を頂く仕組みです。

宇目地区で高齢者福祉、そして地域商業活性化を目的として始

まったこの事業は、商工会の合併を機に管内全域に広まりました。2名のパート従業員で、年間平均1万5,000件以上の配達実績を挙げています。

事業収支については、残念ながら黒字まで届かず県や市の補助を受けなければ継続は難しい状況です。また、慣れない業務で職員も苦勞が絶えません。それでも、経済産業省の推計では全国の買い物弱者は600万人といわれ、当商工会の宅配事業には県内外からの視察が多く、この取り組みの重要性を切々と感じます。

過疎がもたらす商業衰退、買い物弱者の問題を少しでも改善するため、そして自立した運営を目指して、今後も工夫を重ねてまいります。何より、会員企業の皆さまに入っていて良かったといわれる商工会であり続けたいと思います。

ネイチャー・テクノロジー によるイノベーション



東北大学大学院環境科学研究科 教授 **石田 秀輝**

いしだ ひでき

(株)INAX (現・(株)LIXIL) 取締役 CTO を経て2004年より現職。ものづくりのパラダイムシフトに向けて国内外で多くの発信を続け、特に、自然のすごさを賢く活かす新しいものづくり「ネイチャー・テクノロジー」を提唱している。地球村研究室代表やネイチャーテック研究会代表などを務めている。『ヤモリの指から不思議なテープ』（監修、アリス館、2011年）、『未来の働き方をデザインしよう』（共著、日刊工業新聞社、2011年）、『自然にまなぶ！ネイチャー・テクノロジー』（共著、学研パブリッシング、2011年）など多数の著書がある。

努力すればするほど 劣化する地球環境

日本では、今あらゆるものがエコ化してきたと言っても過言ではない。企業の努力は目を見張るばかりであり、例えば、エアコンはこの15年間で約4割、冷蔵庫は8割も効率が上がった。15年前の約2割のエネルギーで冷蔵庫の運転ができるのである。あらゆるものがエコになり、生活者の意識も先進国の中で圧倒的に高い。筆者の研究グループによる調査では、およそ9割の人が環境に対して関心を持っており、7割の人がすでに何らかの行動を起こしているか、あるいは起こさねばならないと考えている。

このような、エコ商材の市場投入と高い生活者の意識が効果的に働けば、日本では環境劣化が劇的に改善されているはずなのであるが、残念ながら、そうではない。家庭部門の環境負荷は増加が続き、1965年に家庭のエネルギー消費の22.8%を占めていた電気

使用量は2008年には約50%を占めるまでになった（この間、人口の増加は1.29倍、家庭のエネルギー消費は2.2倍にもなっている）。ここ20年の状況でも、2010年は90年の1.3倍となっている。素晴らしいエコ商材が市場に投入され、生活者の環境意識も高い。それなのになぜ環境劣化は進むのか…。これを「エコ・ジレンマ」と呼ぶことにした。

今、あらためて、エコ・ジレンマの構造を理解し、大きく舵^{かじ}を切らねばならないときである。この構造がわからなければ、良かれと思って投入したテクノロジーが何の役にも立たないどころか、環境劣化を^{あお}煽ることさえあるのである。

筆者らの調査では、エコ・ジレンマが起こる構造は二つの要素から成り立っていることが見えてきた。

一つは、エコ商材が「消費の免罪符」になっているらしいのである。人の心は強くはない。エアコンの効率が良くなれば、もう1台寝室にも…。テレビの省エネ化が進めば、どんどん大型のテレビに…。

エコカーを購入すれば、つい長距離を走ってしまう。

もう一つの要素は、エコ・テクノロジーの使い方が説明書にはほとんど書かれていないことである。それどころか、エコであるからいくら使ってもよいと言わんばかりの表現も散見される。

ではどうするのか、ものつくりの立場からすれば、選択肢は極めて限定されてくる。それは、テクノロジーがライフスタイルに責任を持つ時代へ舵を切ることである。

例えば企業は、目指すライフスタイルを明らかにし、それに必要なテクノロジーを市場に投入するのである。これまでは、出来上がったテクノロジーをどうやって社会に使ってもらうのかを中心に考えてきた。本来、人間らしく生きるためには豊かさが必要であり、テクノロジーはそのためにあつたはずである。テクノロジーはあくまでも補機なのである。

ところが、今では、豊かでなければ人間らしく生きられないという定義をつくり、テクノロジー中心の世界、テクノロジーが主役である世界をつくろうとしている。まさに生産優位の原理である。これは、ガンジーの言う七つの罪のうち、道徳なき商業 (Commerce without morality)、人間性なき科学 (Science without humanity) の二つの罪を犯しているように思えてならない。今こそものつくりにおける正義や道徳をあらためて真剣に考える時代とも言える。

地球環境問題とは何か

エコ・ジレンマの構造を考える限り、あらためて地球環境問題とは何なのか、再定義が必要である。社会科学的な問題を除けば、今、我々はいくつかのリスクを抱えている。地球温暖化に代表される気候変動、資源やエネルギーの枯渇、生物多様性の急激な劣化、食料や水の分配の問題、急激な人口増加などである。これらのリスクの多くが、このままでは2030年ころ最大になり、現在の文明崩壊の引き金を

引く可能性が極めて高い。そして、地球環境問題とは、本来リスクとはならなかったこれらをリスクにしてしまった人間活動の肥大化に他ならず、この人間活動の肥大化をいかに停止・縮小できるかが、今まさに問われているのである。我々は、人間活動の肥大化を、心豊かに生きるという本質を担保しながら停止・縮小しなければならないのである。

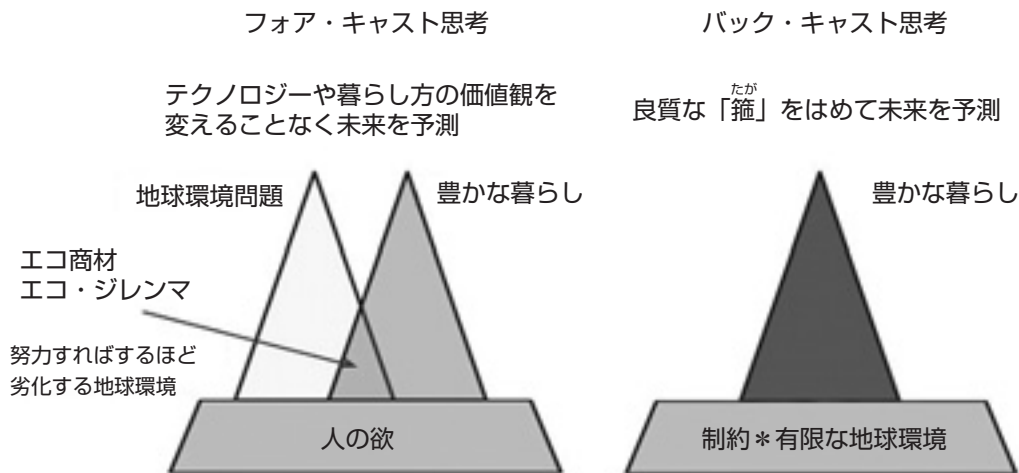
人間活動の最も小さな単位は暮らしであり、我々のライフスタイルそのものである。今、我々が明らかにしなければならないのは、心豊かに暮らせる新しいライフスタイルを見つけ、それに必要なテクノロジーをライフスタイルとセットにして創り出すことである。これは、テクノロジーをどんどん生み出し、ライフスタイルがそれについていくような従来型の科学技術（すべてとは言わないが）とは大きく異なり、テクノロジーがライフスタイルに責任を持つという、新しいテクノロジーのかたちなのである。

フォア・キャスティングと バック・キャスティング

現在のライフスタイルの延長線上に、これから創り上げていかねばならない新しい暮らし方のかたちはあるのか。ガソリン価格が高騰してもガソリンの消費量は大きく変化しなかった。消費税が上がってもしばらくすれば、それまでとほとんど同じ暮らし方に戻った。我々の思考や暮らし方のかたちはイナーシャ(惰性)を伴い、それほど急には変えられない。我々は、いつも今日を基準にして明日を考え、そして、将来を考えている。すなわち、フォア・キャスティング視点でいつもライフスタイルを見ている。そして、フォア・キャスティング視点で考える限り、厳しい環境制約下であっても、ライフスタイルを大きく変えることには大きな困難を伴う。

ではどうすればよいのか。世界中の人が現在の日本人と同じ暮らしをすれば、地球が2、3個必要である。しかし地球は一つしかない。すぐにでも、大きくライフスタイルを変えなければならない。

図-1 フォア・キャスト思考とバック・キャスト思考



資料：筆者作成（以下同じ）

そこで、フォア・キャスト思考とは反対の視点、バック・キャスト思考で考える必要がある。たった一つの地球から今を見つめるとどんなライフスタイルが見えてくるのか、これから求める新しいテクノロジーの役割はここにある。

図-1に示すように、フォア・キャスト思考では現在の欲を基盤に豊かな暮らしと地球環境という二つの思考が存在し、その重なり合った部分がエコ商材となる。それは部分最適であり、エコ・ジレンマを生み出す。一方のバック・キャスト思考では、厳しい環境制約（良質^{たが}な箍）の上に豊かな暮らしを考えるため、全体最適なライフスタイルを生み出すことができる。

バック・キャスト思考で考えるライフスタイル

2030年の厳しい環境制約を考えてみよう。例えばエネルギーや資源は高くなり、今のように自由にいろいろなところに出掛けたり、電気をふんだんに使ったりすることもできにくくなるだろう。これを今の延長であるフォア・キャスト思考で考えると、なるべく使わないように我慢することになる。しかし、バック・キャスト思考で考えると、太陽に合わせ

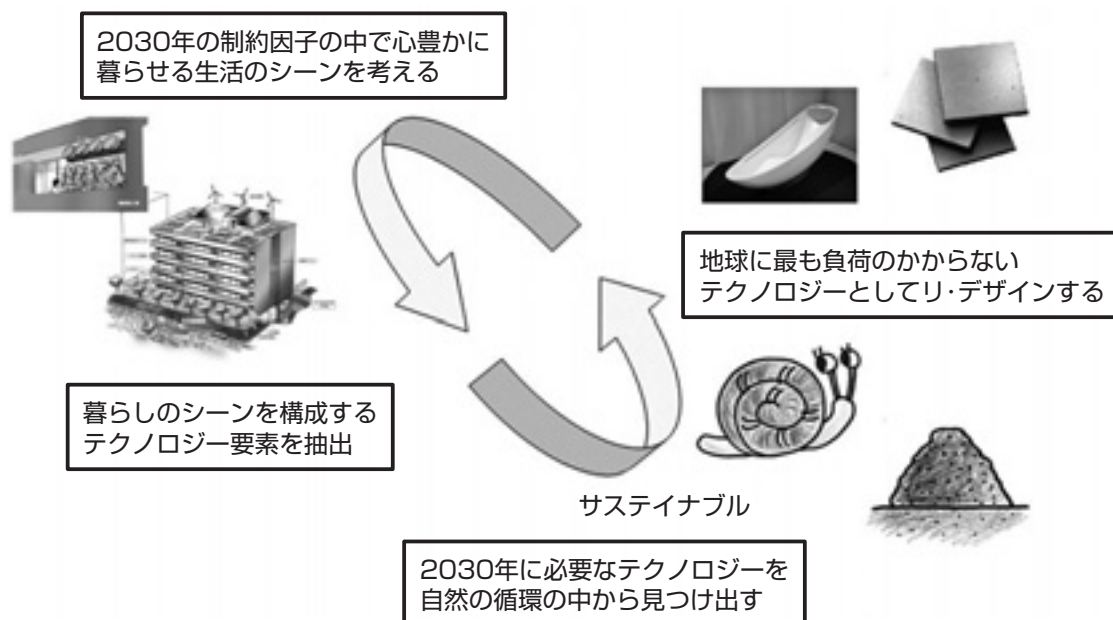
て人間も街も動いていたり、昔、醤油や砂糖を借りたように、お隣さんが電気を借りに来たり、自動車会社が車の要らない街を一生懸命考えていたり…。こんなライフスタイルを多くの方に見ていただき、いろいろなアンケートを取ることで、潜在的に望んでいるライフスタイルの要素を見付け出すことができる。

絵が描けたら、そのライフスタイルに必要なテクノロジーを考える。従来型のまずテクノロジーありきではない。まずライフスタイルありきの考え方である。そして自然の中にそのテクノロジーを探しに行くのである。

ネイチャー・テクノロジー創出システム

なぜ自然か。それは二つの理由がある。一つは、自然が完璧な循環を最も小さなエネルギーで駆動しているからである。我々は持続可能な社会を創るために大変な努力を重ねてきたものの、残念ながら、理想とはますます乖離^{かいり}している。もう一度原点に戻って、この、完璧な循環を創り上げている自然のメカニズムやシステム、そして、その社会性（淘汰^{とうた}やコミュニティなど）までもサイエンスの目で見、

図-2 ネイチャー・テクノロジー創出システム



テクノロジーとしてリ・デザインする新しいテクノロジーのかたちを考えてみる必要がある。

どうしてアワビの殻はあれほど強度があるのか。どうしてマグロは高速で泳ぐことができるのか。どうして森の中では心が落ち着くのか。どうしてヤモリは凸凹でもつるつるの天井でも自由に走り回れるのか。どうして魚や鳥の群れはリーダーが居ないのにあれほど整然と移動できるのか。こんなことがわかれば、まったく新しいテクノロジーの世界が広がってくるのである。

こうした自然のすごさを賢く活かすテクノロジーをネイチャー・テクノロジーと呼ぶことにした。バック・キャストでライフスタイルを創出し、それに必要なテクノロジー要素を自然の中に探し、サステナブルというフィルターを掛けて、テクノロジーとしてリ・デザインするのである(図-2)。ただ、残念ながら、例えば生物学や地学をテクノロジーの視点で見るとは、学問としても未熟で、そこには当面、両者をつなぐ通訳が必要であり、あるいはデータベースの充実が強く望まれている。

もう一つの理由、それは18世紀イギリスでの産業

革命の成功は自然との決別であったからである。地球環境問題の多くがテクノロジーの発達に負っているのは事実であり、あらためて、そのテクノロジー発達の歴史を考えてみる必要がある。現在の地下資源型テクノロジーは、イギリスでの産業革命を契機としたものであることに疑う余地はない。そして産業革命の成功は大量生産・大量消費を生み出したのである。産業革命の定義はいくつかあるが、その最も大きな一つは、「テクノロジーが庶民のものになる」ことだと思う。それまで、テクノロジーは、戦争のため、王様や貴族階級の人たちのためだけに開発されてきた。

一方、日本でテクノロジーが庶民のものになったのは、イギリスでの産業革命より100年~150年も早い江戸中期だという^(注1)。多くのテクノロジーがカタログ販売され、誰でもそれを買い求めることができたそうである。しかし、日本ではそれら最先端テクノロジーが大量生産・大量消費につながらなかった。

例えば、江戸時代の高度なカラクリの一つである「弓曳き童子」は、クジラの髭で作られたゼンマイ

を使い、4本の矢を1本ずつ弓につがえ射っていく。そして、的を外すと、実に悲しそうな申し訳なさそうな顔をする。これほど高度なカラクリ技術が使用されていたのは、実は見世物小屋だった。見世物小屋で弓曳き童子が弓を引き、的を外すと、次は当たれと手に汗握って多くの観衆が楽しんだのである。本居宣長が、「もののあわれ」を、「見るもの聞くことのなす業にふれて、情（こころ）の深く感ずること」と、表現した^(注2)。すなわち、他に自我を写し、客観化することで自己表現をするということであるが、弓曳き童子に自分たちの感情を移入して大いに楽しんだのであろう（このような思考は現在でも、アニメやロボットの世界で明らかに継承されている）。

イギリスでは、テクノロジーの庶民化が大量生産・大量消費を生み出したのに対し、日本では、エンターテインメント、つまり精神欲を煽る方向に進んでいったのである。まさに、我々が今進まなければならないことをすでに鎖国が続いた江戸時代には経験していたとも言える。

一方では消費へ、一方ではエンターテインメントへ向かったこの差はどこにあったのだろうか。それは、自然観の捉え方にあったようである。イギリスでの産業革命成功の原理は、自然観との決別、すなわち人間が自然を奴隷のように扱うことができるという原理に基づいていることを、デカルト^(注3)やベーコン^(注4)が明らかにしている。一方、日本では自然との決別などできなかった。地面は揺れ、雨が降れば川は暴れ、緑はあまりに強く、自然は人を襲ってくる。そんな日本では、自然は人の足元などにはあらず、我々と同じ目線か、あるいははるかに高いところにあったのである。歴史家のA.J.トインビーは、のちに、産業革命以降の科学技術が世界を席卷したが、精神的な部分では大きな空白を残していると言った^(注5)。日本での産業革命は、まさに精神欲を煽るテクノロジーが創り上げた粹な文化なのである。

ネイチャー・テクノロジー で生まれてきた「かたち」

快適な生活を維持するためにはエアコンは不可欠である。その効率を高めるヒートポンプの改良は限界に近づき、生活者の動きを感知して局所空調が始まり、効率を下げないように自動クリーニング機構が装着され、省エネ化はほぼ限界に近づいてきた。次は、水の抵抗を小さくできるザトウクジラのヒレ（ヒレのコブ）のメカニズムを利用して、あるいは風に乗って舞い降りるプラタナスの種子の形状を真似して、エアコンのファンの形状を工夫すれば、より効率的なエアコンが生まれるかもしれない。ただ、どれほど効率的になっても、やはり電気は使い、装置を造るための資源やエネルギーが必要なのである。これでは本質的なライフスタイルは変わらない。

エアコンの機能は、室内の温度湿度をはじめとする空気質を制御する「こと」である。ならばエアコンという「もの」に頼らなくてもよいはずである。自然のドアをノックするとサバンナ地帯のシロアリの巣が見えてくる。昼は50℃、夜は0℃近くになる外気の中で、巣の中の温度は30℃に保たれている。この巣をつくっている土には10億分の数メートル（ナノメートル）の孔が無数に開いていて、これが温度や湿度を調整してくれる。実は、どのような土でもこの孔（粘土鉱物の凝集構造）を持っており、この土の構造を壊さないように固めることで無電源のエアコンが生まれた。

ネイチャー・テクノロジーは、自然に学び（バイオミメティックス／ジオミメティックス）、コミュニケーションを誘発し、愛着を呼び起こす、簡にして明なるテクノロジーなのである。いつもピカピカ光っているカタツムリの殻をリ・デザインして生まれた、汚れがつきにくく取れやすいタイルはキッチンやビル外壁で使われ始めた。熱を運び、はじけるときに超音波を出して汚れを落としてくれる「泡」を使った水の要らないお風呂は入浴の概念を変えるかもし

図-3 ネイチャー・テクノロジー創出システムから生まれたテクノロジー例



れない。最も低速で滑空できる、トンボの羽の凸凹が弱い風を見事にとらえることもわかってきた。そよ風専用の風力発電機も生まれそうである。いずれも、ブラックボックスのないテクノロジーである(図-3)。

おわりに

最後に、もう一つ付け加えたい。バック・キャストで描いたライフスタイルの社会重要性を調査する中で、生活者の潜在意識も併せて調査した。その結果、生活者は「利便性」と同じくらい強く「自然」「楽しみ」を求め、続いて、「社会との一体」「自己成長」を望んでいた。さらに驚いたのは、多少の不便性も受容できる結果が示されたことである。「自然」はある程度予測できる結果であるが、「楽しみ」を強く求めるという構造は今後明らかにしなければならない課題である。今我々の周りに溢れている楽しみ、インターネット、ゲーム、映画…、調査結果はそれらとは異なった楽しみを求めていることになる。それは何か、極めて重要な示唆であるように考えている。少なくとも我々が一般に考えているアミューズメントという概念とは異質な何かであろう。

快適性や利便性を求めるだけでは充実感や達成感、満足感は得られない。ほんの少しの我慢や不自由さを楽しみに工夫することで、充実感や満足感が得られることも多い。これもテクノロジーの役割であり、テクノロジーが本来持っていなければならない倫理観を失ってはならないと思う。そして、それができるのは、自然観をいまだにしっかりと持ち続けている日本人ではないのかとも思っている。

付記

本稿は以下の文献およびホームページの内容をもとに、構成・加筆したものである。

石田秀輝 (2009)『自然に学ぶ粋なテクノロジー』化学同人
石田秀輝・新しい暮らしとテクノロジーを考える委員会(2010)

『地球が教える奇跡の技術』祥伝社

石田秀輝・古川柳蔵・電通グランドデザイン・ラボラトリー

(2010)『キミが大人になる頃に。』日刊工業新聞社

ネイチャーテックすごい自然のショールーム

<http://www.nature-sugoi.net>

(注1) Arnold J. Toynbee(1985) *A Study of History* Oxford University Press

(注2) 小林秀雄 (1992)『本居宣長』新潮社

(注3) ルネ・デカルト著、谷川多佳子訳 (2002)『方法序説』岩波書店

(注4) フランシス・ベーコン著、桂寿一訳(1978)『ノヴム・オルガヌム-新機関』岩波書店

(注5) 上記 Arnold J. Toynbee (1985)

ホンキが育む「挑戦の生態系」



NPO 法人 G-net

代表理事
秋元 祥治

企業プロフィール

- 代表者 秋元 祥治
- 創業 2003年
- 従業者数 9人（ほか学生ボランティア30人）
- 事業内容 インターンシッププログラムの運営
- 所在地 岐阜県岐阜市吉野町6-2 プラザビル2F
- 電話番号 058 (263) 2162
- U R L <http://www.gifist.net>

地方の衰退がいわれて久しい。革新の担い手となるべき若者は機会を求めて大都市へと飛び出し、残された地方には閉塞感が漂う。

こうした現状を打開すべく奮闘する一人の人物がいる。岐阜県のNPO 法人 G-net の秋元祥治代表理事は、起業家精神溢れる若者を育て、地域の活性化を果たそうとしている。

挑戦の伴走者

「挑戦」。同法人は、その二文字を何よりも大切にしている。事業の柱は、「ホンキ系インターンシップ（以下、ホンキ系）」という。地域でキラリと光る中小企業を、やる気のある大学生と結びつけるインターンシッププログラムだ。

事業の仕組みはこうだ。受け入れ企業と学生のマッチングは、両者の希望や適性などを考慮し、同

法人が行う。受け入れ企業が支払う会費などが、同法人の収入源となる。学生側に費用負担はないが、代わりに給与も支払われない。労働ではなく、教育訓練の場という位置づけだからだ。

同法人がこのプログラムを「ホンキ系」と呼ぶゆえんは、二つある。一つは期間である。一般のプログラムが2、3週間であるのに対し、ホンキ系は半年～1年にも及ぶ。もう一つは仕事の内容である。任せるのは補助的な業務ではなく、経営者直轄のプロジェクトだ。新事業の立ち上げや新たな販路の開拓など、その内容は多岐にわたる。インターン生はその間、経営者に弟子入りをし、経営の最前線での経験を通じて主体性や行動力を磨く。

経験を積めるという学生側のメリットはわかる。では、企業側のメリットとは何か。それは、インターン生が企業風土を変える触媒

となることだ。遊びたい盛りの大学時代を、長期にわたって無給のインターンシップに費やす意欲をもった学生は、そう多くはいない。それだけ高い意識をもった学生だからこそ、企業に新風を吹き込む可能性を秘めている。

例えば、従業者10人ほどの枳のメーカーが、インターン生として受け入れた女子大生に、高速道路のサービスエリアに設置する土産コーナーの出店企画を任せた。すると彼女は、新製品の開発まで手がけ、年商100万円を上げてみせた。その活躍振りをみて、同社の社長は若手社員にも積極的に仕事を任せるようになったという。

同法人がホンキを求める相手は、学生だけではない。企業に対しても同様だ。せっかくインターン生を受け入れても、中途半端な仕事をさせるだけでは意味がない。インターン生と一緒に新しいこと

に挑戦するつもりがあるか、変化への覚悟を経営者に問う。そして、学生のホンキを受け止められる企業だけを選び抜く。

選ぶまでの目は厳しいが、関わりをもった後のフォローは手厚い。進捗状況を把握するため、インターン生ごとに担当者がつき、毎週、面談を行う。そのなかで、新規事業のアイデアを一緒に考えたり、企画書をブラッシュアップしたりする。表向きはインターン生へのフォローだが、その実、企業側へのコンサルティングでもあるのだ。

ホンキをみせる人や企業の挑戦にはとことんつき合う。同法人は、「挑戦の伴走者」を自任する。

限界は心のなかに

秋元さんが挑戦に目覚めた、一つの出来事がある。

岐阜県出身で東京の大学に進学した秋元さんは、夏休みに帰省して驚いた。商店街にあったはずの百貨店がなくなっていたからだ。近所の商店街の店主たちに、地元が寂れてしまった理由を尋ねて回ると、聞こえてくるのは、アーケードが古い、駐車場がない、といった諦めにも似た台詞ばかりだった。

人のせいにして自分は何もしない店主たちの姿に閉口した秋元さんは、東京に戻って友人に愚痴をこぼした。「地元の大人たちは、

文句ばかりで何もしようとしな
い」。そんな話をしているうちに、ふと気づいた。人の文句を言っているのは、自分も同じではないか――。

「岐阜は地方だからチャンスがない」。後ろ向きの発想は、何も生まない。心のなかにあるガラスの天井を突き破り自分たちで課題を解決する、そんな気概のある人が増えれば、地方もきっと変わるはずだ。そう考え、2001年に立ち上げたのが、G-net という任意団体だ。月に1回、知識人や起業家を招き、岐阜の若者を対象にしたトークライブを開いたところ、これが新聞に取り上げられ、大きな反響を呼ぶようになった。

もっとも、トークライブだけでは組織を維持できる収入を得ることは難しい。そこで2003年にNPO法人を設立し、ビジネスとして活動の幅を広げていくことにした。ホンキ系も、こうして始めた事業の一つだった。

挑戦は連鎖する

やがて挑戦は連鎖を始める。

最初は受け入れ企業を集めるのも苦労した。だが、秋元さんの熱意に共感し、受け入れ先として名乗りを上げる企業は徐々に増えていった。岐阜大学など7大学の大学教員が同プログラムの告知に協力するなど、学業と両立しや



インターン生と受け入れ企業の社長

すい環境づくりも進んだ。

結果として、2011年までに延べ150社がホンキ系を導入し、延べ228人の学生を受け入れた。インターン生が手がけた新規事業は40件、その後起業を果たした学生は13人に上る。さらには、その起業家がインターン生を新たに受け入れるなど、すでに「挑戦の生態系」は地域に根づきつつある。

変化が起きたのは周囲だけではない。同法人では、2009年から受け入れ企業の経営者を社外理事として招き、実績や事業計画を定期的に理事会で報告するようになった。これが成果の定量化や論理的な計画策定につながるなど、ホンキ系への挑戦は、同法人自身も着実に成長させている。

挑戦の先に待つものは何か。新製品の開発や販路の開拓など、挑戦した事業に関していえば、答えは成功と失敗のいずれかだろう。しかし、挑戦した人や組織に関していえば、答えはそのいずれでもない。待つのは「成長」、その二文字なのである。

(藤井 辰紀)

抹茶の文化をアジアの新興市場に広げる



(有)中村茶舗

代表取締役社長
中村 寿男

企業プロフィール

- 代表者 中村 寿男
- 創業 1884年
- 資本金 720万円
- 従業員数 25人
- 事業内容 日本茶等の製造、卸売、小売
- 所在地 島根県松江市天神町6
- 電話番号 0852 (24) 0001
- U R L <http://www.nippon-tea.co.jp>

島根県松江市は、お茶と和菓子で有名だ。江戸時代中期の松江藩主で、茶人として名高い松平不昧公が茶の湯を奨励したことに由来する。家庭や職場に茶筌を常備し、食後のコーヒー代わりに、当たり前のように抹茶をたてるなど、今は地元の食文化にさえなっている。

日本茶専門店の(有)中村茶舗は、抹茶の需要拡大を海外に求め、タイに進出。タイの人たちにも受け入れやすい形を試行錯誤しながら、抹茶の文化を発信している。

国内市場の縮小に悩む

中村茶舗は1884（明治17）年に創業した。社長の中村寿男さんは4代目である。

小売りが中心で、松江城に近い中心市街にある老舗らしい風格の店舗には、玉露や煎茶、ほうじ茶などさまざまな日本茶が並ぶ。

なかでも、店舗に併設する工場で挽く抹茶は、香りが高く口当たりが柔らかだと評判だ。静岡や宇治、八女などの茶葉をブレンドしている。茶葉の出来は天候に左右されやすいため、カップテイスターと呼ばれる職人が育成状況や風味を検査して、使用する品種や配合割合を毎年変えている。風味が落ちやすい抹茶を新鮮なうちに提供しようと、お茶缶を持参すれば挽いたばかりの抹茶を工場で直接詰めるサービスも提供し、地元の消費者から広い支持を集めている。

また最近、大手旅行会社とタイアップして、観光バスツアー「銘茶銘菓老舗めぐり」を企画。観光客の取り込みも図っている。

もっとも、同社が置かれている市場環境は楽観できるものではない。地域の人口減少や日本茶摂取量の低下を受けて、同社の売上は

次第に減ってきていた。島根名物の出雲そばに抹茶を練り込んだ茶そばなどの新商品も開発したが、状況を打開する決め手にはなっていない。その苦しい状況のなかで中村社長が活路を求めたのが、海外の市場だった。

タイで起こった発想の転換

同社がタイで販売を開始したのは2004年。初めは、タイに住む日本人向けに煎茶を輸出した。タイ人はお茶を飲む習慣に乏しいため、商社を経由して日本人の集まるデパートやスーパーに納入していた。自ずと商品は、日本の家庭で主流の100グラム1,000円以内の煎茶が中心になる。しかし、それでは利幅が薄く、輸送コストに見合わない。中村社長はあきらめかけていた。

潮目が変わったのは、2005年にタイ人の経営パートナーを得てか

らだ。現地通訳の紹介で知り合ったタシニー・ヴァジャラティラーさんは、タイで大きな食品会社を経営する女性実業家である。

驚いたのは、彼女の提案である。まず、ターゲットをタイ人の富裕層に絞るべきだという。タイは貧富の差が大きく、大資産家も少なくない。彼らが相手ならば100グラム3,000円のお茶でも普通に売れるというのだ。

商品も煎茶から抹茶に変えた。急須でおいしい煎茶をいれるのは、日本人でもけっこう難しいが、抹茶なら熱いお湯さえ注げば、タイの人でもある程度の味が出せる。

また、日本茶にはコレステロール低下や美白などの健康・美容効果があり、茶葉を挽いてすべて体に取り入れる抹茶は、特にその効用が高い。薬事法で禁じられている日本と違い、タイでは抹茶の健康食としての効用を強調できる。価格は煎茶に比べて高いが、富裕層の購買意欲をそそるに違いない。

抹茶の話になれば、松江の老舗たる同社の真骨頂である。タイ人に抹茶を売るタシニーさんの提案を機に展望は大きく開けていった。

ここで見過ごせないのは、彼女の提案を受け入れ、発展させた中村社長の柔軟な思考だ。伝統文化の茶道に使う抹茶を健康食品として展開することに躊躇しなかったのは、一般の人が作法を気にせず日常的に抹茶を楽しむ松江の企業ならではの適応力といえよう。

老舗の信念が生んだ 新展開

他方、老舗として、お茶そのものには妥協を許さない。

タイで食品加工会社や飲食店向けに抹茶の卸売りを始めて間もなくのことである。抹茶が水に溶けると勘違いした食品加工会社から、抹茶が機械に詰まって困るという苦情が寄せられた。抹茶は光や湿気、暑さに弱く、高温多湿のタイでは扱いが難しいことも問題となった。

タシニーさんは商品を水に溶ける粉末茶に切り替えるよう求める。しかし、粉末茶は煎茶の浸出液を粉末化したものだ。中村社長は、抹茶でないものを抹茶と偽ってまで商売はしないと、老舗の信念を貫く。管理が行き届かない卸売りはやめ、抹茶の扱い方を教授しながら、直接消費者に販売していくことにしたのである。

小売りへの転換は、また新たな展開を生む。本物の抹茶を提供することにはこだわる一方で、店舗のデザインや商品開発は、タシニーさんに任せたのである。店は白と緑で統一し、コーヒーショップのようなモダンな外観にした。社名の茶舗をとって“Chaho”という商標を登録、バンコクを中心に高級ブランド店が軒を連ねるショッピングセンターなど7カ所に店舗を展開している。富裕層が訪れる店では、30グラム3,000円の



タイにある Chaho 店舗

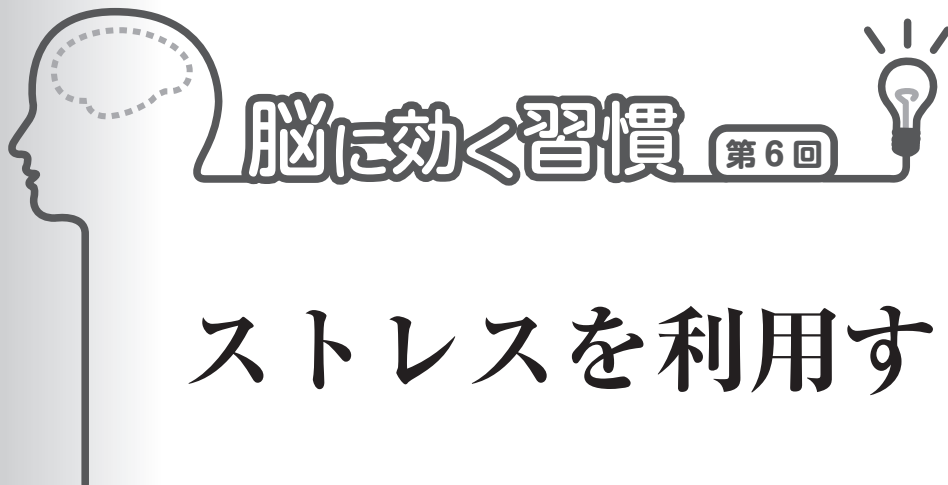
最高級の抹茶もよく売れるという。

店内では、抹茶を使ったドリンクやスイーツも楽しめるようにした。メニューは抹茶ラテや、抹茶ヨーグルトなど。タイ人の好みに合わせて、かなり甘めの味にしてある。抹茶ラテ1杯は日本の物価水準に引き直して900円くらいと、やや高めだが、美容効果を求める若い女性が数多く訪れる。

タイでの販売実績は、まだ同社の売上全体の1割弱である。しかし、閉塞的な国内市場の状況からすると、突破口としての意義は大きい。抹茶をアジアの新興国市場で販売するビジネスモデルを確立できたからだ。事実タイ以外にも、すでにベトナムの食品会社から引き合いがあり、ベトナムで第二のChahoが誕生する見込みだ。

最近は大高や国内需要の限界から、中小企業の海外展開が加速している。アジア市場の成長力を取り込むと同時に、抹茶という日本の食文化を現地に発信することにも成功した同社の姿は、多くの中小企業に示唆を与える。

(桑本 香梨)



医学博士
米山 公啓

ストレスは、いますぐに決断できないこと、自分だけではどうにもならないことなど、さまざまなものに起因します。ただ、ここで問題になるのは第4回“前向きな思考が脳を救う”でも少しお話ししたようにストレスを感じる期間なのです。

半年以内に仕事を完成させなければいけないということになると、ストレスが長期的に脳にかかってきます。そうすると、脳の海馬の神経細胞を破壊してしまいます。その結果、ストレスのために記憶障害を起こすこともあります。

しかし、ストレスがかかるのが短い期間の場合は脳にプラスに働くこともあるのです。例えば、今日中に仕事を終わらせなければならぬ場合、早く片付けようとがんばって、いつも以上の能力を発揮できることがあります。

楽観的に考えることでストレスを減らすことができますが、目標設定期間を短くして、短期間でがんばれば終わるような仕事の日程を組めば、ストレスを利用することもできるのです。

今回はこのように、みなさんが

気になるストレスとのうまい付き合い方について、いくつかご紹介しましょう。

例えば、ストレスを回避するには、抱えている問題を短い時間でもいいので、忘れることです。そのためには、仕事以外に熱中できるものを見つけるべきです。どんなに忙しくても趣味の楽器演奏に集中していると、仕事のストレスを演奏している間は忘れることができます。

つまり、まったく違うことに脳を使ってみるのです。いやなことを一瞬でも忘れることができるとわかってくれば、悩んでいるのは、脳の中で起きていることだと実感できます。特に数字を使うような仕事の場合は、休憩時間に画集や雑誌のグラビアを見るとか、音楽を聴くというように、仕事で使わない脳を使うことで、仕事のストレスから解放されます。

しかし、個人で抱えているストレスはそう簡単に解決できるものではありません。そこでは、解決しようと思うのではなく、自分が抱えているストレスの意味を見出すようにします。こんな辛いこと

があるのは、何か自分にとって意味のあることだとプラスになるように思考するのです。つまりストレスをうまく利用するわけです。そういった脳の使い方をしていくと、その他のストレスにも意味を見出せるようになります。

ストレスを潜在的な能力を発揮するために利用して、さらにその意味まで見つけることができれば、ストレスはむしろ自分にとって重要なものだったとわかってくるでしょう。どんなに辛い状況でも、きっと自分に役立つはずだと、角度を変えて考えると、見えてくるものが違ってきますし、どんなストレスも回避できるようになるのです。

■ 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『人の心がわかる20の方法』（中経出版、2012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。

井上 達彦 著

模倣の経営学

—偉大なる会社はマネから生まれる—



日経 BP 社 定価 (本体1,800円+税)

著者によれば、模倣には大きくわけて2種類あるという。一つは、競争への対応のための模倣である。これは、ライバルへの追従や業界の同質化が目的であり、確かに創造性に欠ける。

対してもう一つは、イノベーションのための模倣。そもそも「学ぶ」とは「真似ぶ」が転じたものといわれる。本書でいう模倣はその延長線上にあり、表面上の丸写しにとどまらない、他社のビジネスモデルや仕組みなどの本質的な理解を通じて、自社の独創性を生み出そうとする。

例えば、トヨタ自動車の生産システム「ジャスト・イン・タイム」。その根底に流れるのは「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」供給するという発想である。

実はこれは、1950年代、日本ではまだ対面式の小売店しかなかった時代に、アメリカのセルフサービス式のスーパーマーケットで顧客が欲しい商品を自由にかごに入

れる姿から思いついたといわれている。

「クロネコヤマトの宅急便」を生んだ小倉昌男氏の例もある。同氏は、牛井一本に絞り込んだ吉野家のメニューを見てその効率性の高さに注目し、幅広い運送事業のなかにあって個人への宅配業務に経営資源を集中することを決断した。

こういわれると模倣に対する見方が徐々にならってきたのではないだろうか。本書はこうした数多くの先例を示しながら、模倣の対象が他社か自社か、それを肯定するか否定するか、四つのパターンに分け、それぞれ創造的模倣のロジックを詳説してくれる。

いいアイデアが生まれないと嘆く声を聞くことは多い。しかし、本書に学び、創造的模倣のロジックを深く理解すれば、絶好のお手本がそここに溢れていると気づけること請け合いである。

(鈴木 佑輔)

『模倣の経営学』と聞いて「ウチはよそのマネはしない」とまゆをひそめる経営者もいるかもしれない。一般に模倣というと、「独創性に逆行するもの」「どこかずる賢い」といったネガティブなイメージがつきまとうからだろう。

しかし、これまでに模倣についてあらためて考えたことはあるだろうか。本書は競争戦略とビジネスシステムについて研究する著者が、模倣を通じて独創性を発揮するためのプロセスを体系化したものである。

第6回

売上DIの特徴と 東日本大震災以降の売上動向

～全国中小企業動向調査(2012年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)結果～

売上DIにみられる特徴

今回は、「全国中小企業動向調査(2012年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)」の結果から、売上動向を概説する。

図-1は、製造業と非製造業の売上DIの推移を、中小企業(原則従業員20人以上)と小企業(原則従業員20人未満)について示したものである。

はじめに、製造業にみられる特徴を確認する。まず、DIが前期に比べて上昇するか低下するかという方向である。中小企業と小企業のDIの方向が一致したのは、バブル崩壊後の1994年1-3月期以降では74回中61回(82.4%)である。中小企業と小企業のDIの方向は、おおむね一致している。

DIの水準に着目すると、中小企業が小企業を上回ったのは、94年1-3月期以降では、74回中70回(94.6%)であり、売上状況には規模による差があることがわかる。とくに、自動車の生産が好調だった2010年には、中小企業の改善が速かったこともあって、1-3月期から4期続けて両者の差は30ポイント以上となった。

次に、東日本大震災以降のDIの動きをみてみよう。中小企業のDIは、震災直後の2011年4-6月期に大幅に落ち込んだ後、3期続けてゼロ近傍で推移し、今期(2012年4-6月期)は上昇して5.4となった。

小企業のDIはどうだろうか。中小企業と同じく震災直後に悪化し、翌期には10ポイント程度戻したが、その後は一進一退である。今期は▲17.6と、前期からマイナス幅が縮小したが、その幅は2.4ポイントにとどまり、中小企業に比べて勢いが弱い。

ここで、一つ注意が必要だ。中小企業と小企業の売上DIは、前年同期と比べた売上の増減をたずねている。今期は震災直後との比較であり、反動増を考慮する必要がある。

製造業を取り巻く環境は厳しい。海外経済の減速がみられるほか、長引く円高によって海外製品との価格競争が激化している。そうしたなかでも製造業が持ちこたえてきたのは、東日本大震災からの復興や、エコカー補助金や住宅エコポイント制度といった消費刺激策によって、内需が下支えされていたからだろう。

続いて、非製造業について確認しよう。中小企業と小企業のDIの方向が一致したのは、94年1-3月期以降では74回中53回(71.6%)である。製造業ほどではないが、方向はおおむね同じである。また、94年1-3月期以降、中小企業の水準が小企業を下回ったことは一度もなく、規模による差も認められる。ただし、非製造業は、中小企業、小企業ともに、製造業と比べてピークとボトムの差が小さく、景気の浮き沈みによる売上の変動は比較的少ない。

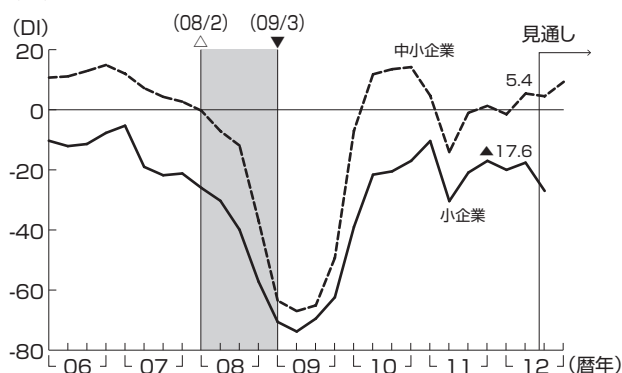
東日本大震災以降の動きをみると、中小企業のDIは、震災直後の2011年4-6月期に低下したが、翌期から4期続けて上昇し、今期は10.9となった。

小企業のDIも、震災直後に落ち込んだが、その後4期続けてマイナス幅が縮小した。今期は▲26.7と、震災直前の水準を大きく上回った。

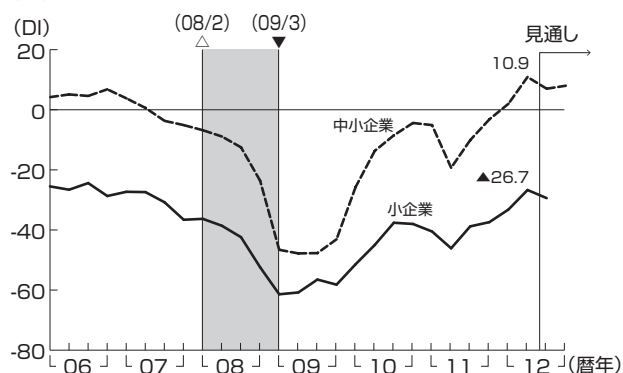
このように、非製造業についても、震災以降、DIの改善がみられる。個別の業種では、復興需要の増加により建設業が大幅に改善し、その効果が卸売業や運輸業にも波及している。また、自粛ムードが和らいでおり、飲食店・宿泊業も持ち直している。

図-1 売上DIの推移（業種別、規模別）

(1) 製造業



(2) 非製造業



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査」（以下同じ）

(注) 1 小企業は「増加」企業割合－「減少」企業割合（前年同期比、原数値）。

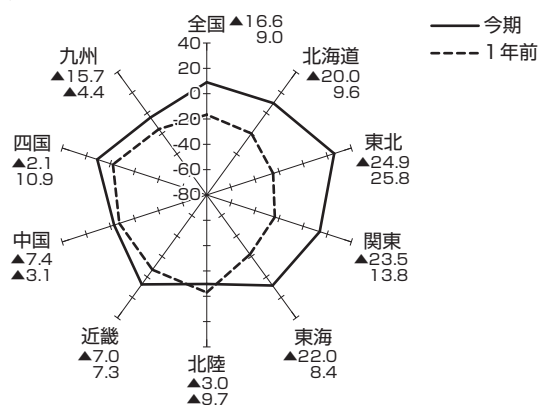
2 中小企業は「増加」企業割合－「減少」企業割合（前年同期比、季節調整値）。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。

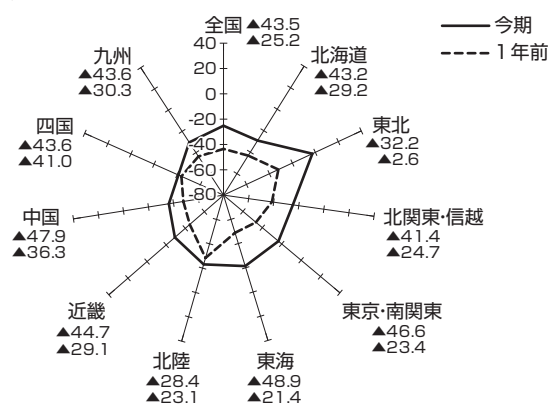
4 小企業は1期先（2012年7-9月期）、中小企業は2期先（2012年10-12月期）までの見通しを調査している。

図-2 今期と1年前（2011年4-6月期）における売上DIの比較（全業種計、地域別）

(1) 中小企業



(2) 小企業



(注) 各地域の値は、上段が1年前、下段が今期を示している。

東日本大震災後の改善が目立つ東北

図-2は、今期と東日本大震災直後に当たる1年前（2011年4-6月期）の売上DIを、地域別に比較したレーダーチャートである。

中小企業をみると、今期の水準が最も高いのは東北で、隣接する関東などもプラスとなった。これらの地域では、1年前からの上昇幅も大きい。小企業についても、東北では、今期の水準が他の地域より高く、1年前からの上昇幅も最も大きい。

震災により甚大な被害を受けた東北では、復興需要も大規模である。建設業はもちろん、運輸業、飲

食店・宿泊業などでも稼働が高まっている。

最後に、売上の先行きをみてみよう。前掲図-1をみると、小企業では、製造業、非製造業ともに、来期は低下する見通しである。ただし、リーマン・ショックのあった2008年7-9月期以降、小企業の見通しが低下したことは、製造業では16回中14回、非製造業では16回中11回ある。DIの上昇、低下いずれの局面でも、弱気の見通しが多くなっている。

今後の売上動向については、消費刺激策の終了による需要の反動減や、消費税増税に伴う消費マインドの冷え込みといった懸念材料、復興の本格化による波及効果の拡がりというプラス材料の両方を考慮し、注意深くみる必要がある。（立澤 隆）

和風カードケース

(株)清原 滋賀県守山市古高町477-15
TEL 077 (582) 2388 <http://www.kiyohara-net.co.jp>



キャッシュカードにクレジットカード、なじみの店の会員カードやポイントカード…。何かと便利なカードも、数が増えると整理に困るものです。財布に詰め込みすぎて肝心なときになかなか見つからない、また引っ張り出すのにいつも苦勞しているという方は少なくないでしょう。

滋賀県守山市の(株)清原がつくる和風カードケースは、そんなわずらわしさを解消してくれます。ポケット部分が蛇腹構造になっており、ケースを開くとハチの巣形をした小分けのポケットの口が大きく開くので、目当てのカードがすぐに見つかり、出し入れも楽々です。仕掛け絵本のようにカラフルなカードが飛び出すさまは楽しく、何度も開け閉めしたくなってしまう。

ウサギなどの刺繍もかわいいこのケースをつくる同社は、ご祝儀など贈り物の金品を包む「ふくさ」をメインに扱う会社です。「ふくさは贈る相手への想いを包み、伝えるもの。日本に受け継がれてきた文化です」と話す清原健社長。かつて同業者が中国などでの製造に踏み切ったときも、同社は国内で製造する方針を貫き、品質と技術を守り、心を込めたふくさをつくり続けてきました。そんな同社ですから、滋賀県立大学の生活デザイン学科と共同でこのケースをつくることになったときも、使い勝手に徹底的に思いをはせ、つくり込みました。

レジや受付でカードを取り出すとき、ちょっとうれしい気持ちになること間違いなしの和風カードケース。難点は、ますますカードが増えてしまうことかもしれません。

(渡辺 綱介)

編集後記

今号の調査リポートをまとめるにあたり、参考文献として『13歳のハローワーク』を購入しました。何が好きかという好奇心を切り口に、514種の職業を紹介した本です。

13歳に職業紹介。その取り合わせから、2003年の出版時にはたいへんな話題となりました。著者の村上龍氏は冒頭で、勉強していい学校に行き、いい会社に入るという生き方がすべてだった時代は終わり、だからこそ、自分の好きな仕事、自分に向いている仕事を見つけてほしいと、大人の入り口にいる13歳に語っています。

この本の出版は、職業観の揺らぎ、つまり時流を受け、13歳という新ターゲットが見出されたことが背景にあるのではないのでしょうか。

(井上)

調査月報

10月号予告

特別リポート

(独)労働政策研究・研修機構 副主任研究員 藤本 真

中小企業における人材育成・能力開発

ー取り組みの現状・課題とこれから求められるものー

環境・新エネルギー産業と中小企業のビジネスチャンス

総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

太陽電池・風力発電機産業の市場動向と部品供給構造

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