

調査月報

中小企業の今とこれから

2012 No.050

11



調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二

台頭する海外展開支援ビジネス

論点多彩

日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 若林 広二

顧客価値の視点からの事業定義の重要性とその方法

調査レポート……………4 台頭する海外展開支援ビジネス

*総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二

論点多彩……………34 顧客価値の視点からの事業定義の重要性とその方法

*日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 若林 広二



表紙写真：「花のある日本の風景」
ツワブキ（愛媛県）

巻頭随想……………2

会社は社長の器以上にはならず — 「三つのところ」で器を大きくする —

*キリンビバレッジ(株) 元・代表取締役社長 阿部 洋己

環境・新エネルギー産業と中小企業のビジネスチャンス…16 太陽電池・風力発電機産業の部品供給構造とその相違点

*総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

地図とデータとマーケティング……………20 攻めの営業をする調剤薬局

* (株) JPS 代表取締役 平下 治

新時代の創業……………22 マンガ表現の可能性を追求する

* 山口県山陽小野田市 (同) マングスペース

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26 人事施策でチャレンジする組織に

* 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 意外性ある製本で受注を呼び込む

* 東京都江東区 (有) 篠原紙工

色々マーケティング……………32 色彩心理の活用を考える前に

* 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 白山らしさにこだわった観光事業 県境・国境を越える

* 白山商工会 経営指導員 川元 浩

経営最前線1……………40 豊かな芸術性と優れた機能性を発信する家具メーカー

* 山形県天童市 (株) 天童木工

経営最前線2……………42 女性従業員とともに成長する建築設計事務所

* 福岡県北九州市 (有) ゼムケンサービス

脳に効く習慣……………44 忙しいときこそ出張へ

* 医学博士 米山 公啓

ブックレビュー……………45 究極の顧客サービス「ザッポス体験」

データでみる景気情勢……………46 中小製造業の設備投資は震災後の回復傾向が続く

今月の逸品／編集後記……………48

会社は社長の器以上 にはならず -「三つのところ」で器を大きくする-



■ ■ ■
キリンビバレッジ(株) 元・代表取締役社長
阿部経営塾 塾長

阿部 洋己

あべ ひろき

1937年生まれ。京都大学卒業後、キリンビール(株)に入社。取締役関東支社長などを経て、キリンビバレッジ(株)代表取締役社長に就任。徹底した「顧客志向」と「経営合理化」で96年に同社を東証一部に上場させる。2011年、「生茶」の開発に対し「日経大賞」を受賞。その開発手法が話題となる。2006年に、経済産業省、(社)首都圏産業活性化協会の支援を得て「阿部経営塾」を開設。塾長として、主に中小企業の若手経営者の育成に尽力している。主な著書に、『KIRIN で学んだマーケティング志向と経営』（アチーブメント出版、2011年）がある。



阿部経営塾において、わたしは塾生に「会社を大きくしたいのであれば経営者である自分の器をまず大きくすることである」と説いている。その近道はないが、そこに通じるものとして、以下の「三つのところ」を綱領として掲げている。

一つ目のところは「情」である。情を持っていない人は、いくら仕事有能でもリーダーとしての務めが果たせない。情がないと相手への説得力に欠けるからだ。経営者は従業員にいかにも働いてもらうかが仕事だから当然である。

ここで重要なことは「経営者としての情」を勘違いしないことである。「よく頑張ったな、これでうまいもんでも食べてこい」と社長がポケットマネーを出す。中小企業ではよく見られる光景であり、これはこれで個々に愛情を注ぐという意味では必要である。

だが、本来の経営者の情とは、従業員が働きやすい環境、仕組みをいかにつくっていくか、そして、

働きがいのある、誇りを持てる社風、風土をいかに築くかである。個々の従業員に愛情を注ぐことに加えて、仕組みをつくることのできてこそ飛躍への道が開けるのである。

二つ目のところは「心」である。経営者としてのあり方、姿勢、態度とも言い換えられる。心がなければ、たとえ会社が発展し上場するまでになっても世間から厳しい批判を受ける。よくご存じの通り歴史ある有名企業でも例外ではない。

中小企業の経営者に心して欲しいのは「企業は社会の公器である」という点を常に念頭においておくことである。ただ利のみに走り、その他のことがすべて許されるといった会社には絶対にしないで欲しい。

そして最後のところは「志」である。これが中小企業の経営者にとって最も重要なところであろう。

中小企業の従業員の夢は、将来会社がもっともっと成長して立派

な会社になることではなかろうか。経営者はそうした従業員の思いに応えられるだけの志を持たなければならない。

そのためには、社長は自分の志を自ら語る必要がある。それも熱意と情熱を込めて語ることで、従業員は社長の思いに応えようと頑張ることができるのである。その夢を語るプロセスが会社を発展させていくと考えれば、たとえそれが夢物語であっても、熱く語ることができるはずだ。

そして、その志の中には「この会社は何のためにあるのか」「この会社は社会にどう貢献しているか」という理念が入っていることが必要である。それが経営理念であり、従業員にとってはこの会社で働く拠りどころとなるのである。自分の仕事が世の中にどう貢献しているか、この拠りどころこそが中小企業の従業員にとっては何にもまして重要である。ぜひ、志を経営理念に織り込んで将来の夢に向かって邁進^{まいしん}していただきたい。

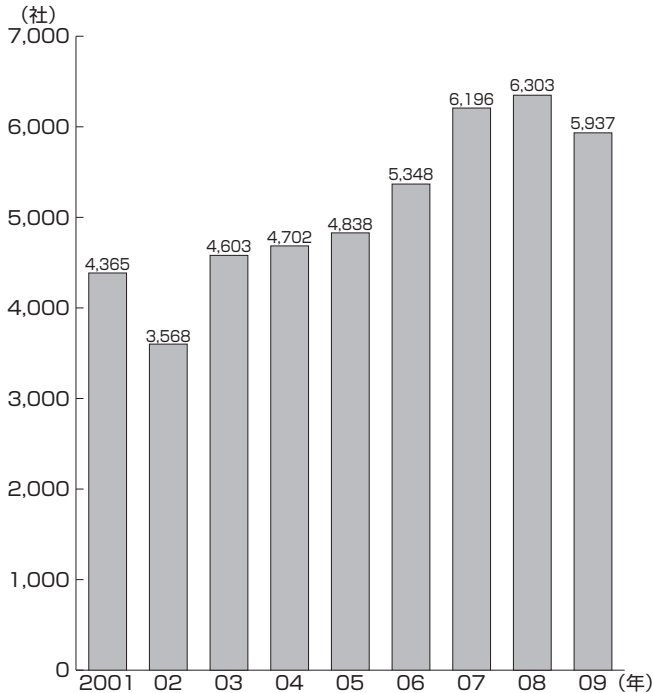


台頭する海外展開支援ビジネス

総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二

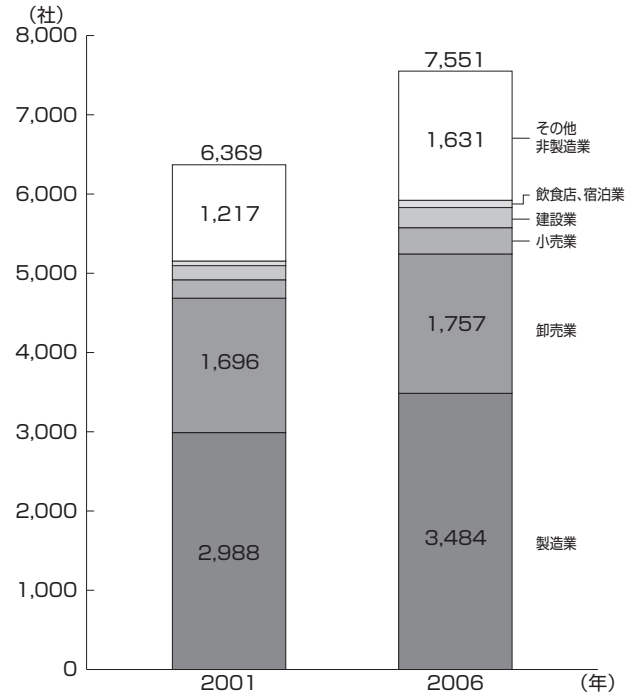
海外展開する中小企業が増加している。政府も中小企業の海外展開を積極的に支援している。しかし、海外展開を成功させるには解決しなければならない問題が多く、経験のない中小企業にとって海外展開のハードルは高い。そこで、登場したのが海外展開をサポートするビジネスである。その内容は特定の業務の代行から総合的なコンサルティングまで幅広い。海外展開支援ビジネスの実態を探った。

図-1 中小製造業における輸出企業数の推移



出所：中小企業庁『中小企業白書』（2012年）
 資料：経済産業省「工業統計表」再編加工
 (注) 従業者数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。

図-2 業種別直接投資している中小企業の数



出所：中小企業庁『中小企業白書』（2011年）
 資料：総務省「事業所・企業統計調査」再編加工
 (注) 1 個人事業所は含まない。
 2 海外に子会社または関連する会社を保有している企業の数である。

増加する中小企業の海外展開

輸出したり海外に生産や販売拠点を設けたりするなど、海外展開する中小企業が増えている。2012年の『中小企業白書』によると、輸出を行っている中小製造業の数は2002年には3,568社であったが、2008年には6,303社に増加している(図-1)。世界的不況の契機となった「リーマンショック」が発生した翌年の2009年にはやや減少したが、それでもなお5,937社と高水準にある。

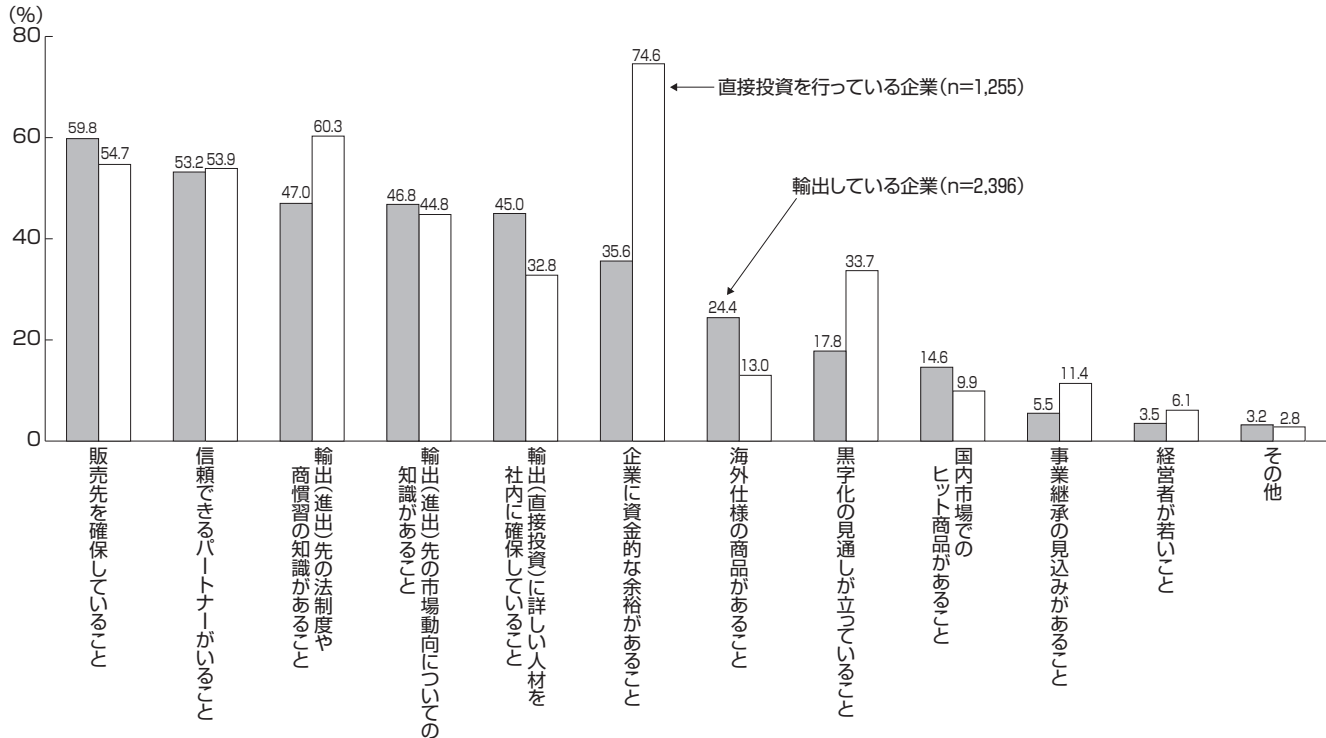
輸出を行っている企業は製造業だけではない。商社など卸売業はもちろん、小売業でもインターネットを通じて海外の消費者やユーザーに直接商品を販

売している企業がある。こうした海外との電子商取引は「越境 EC (Electronic Commerce)」と呼ばれるが、経済産業省の『我が国情報経済社会における基盤整備報告書』(2012年)は、2011年に日本から中国とアメリカの消費者ヘインターネットを通じて販売された商品・サービスの売上高をそれぞれ1,096億円、471億円と推計している。

また、データはやや古いだが、2011年の『中小企業白書』によると、海外に子会社や関連会社を保有する中小企業の本数は、2001年の6,369社から2006年には7,551社に増加している(図-2)。製造業が496社増加したのに対し、非製造業では686社増加しており、対外直接投資は、製造業に限らず、非製造業にも広がっていることがわかる。

なお、中小企業では会社ではなく経営者個人が出

図-3 海外展開に必要な条件（複数回答）



資料：中小企業庁『中小企業白書』（2012年）

資して海外に法人をつくったり、会社設立の容易さや許認可の取りやすさ^(注1)から進出先の国民の名義を借りて出店したりするなど、子会社や関連会社という形式をとらずに投資を行うことも少なくない。つまり、中小企業による対外直接投資は、公式の統計で把握できるよりもずっと多いと考えられる。

海外展開の条件

海外展開する中小企業が増えているといっても、すべての企業が成功しているわけではない。海外の行政や外国企業との交渉に手間取り、進出をあきらめてしまったり、せっかく進出しても採算がとれずに撤退したりする企業もある。日本国内でも新規に

事業を興すことは容易ではない。まして法律や商習慣、価値観の異なる海外に、より多くの困難があるのは当然である。いったい、海外展開を進めるにはどのような条件が必要なのか。

図-3は、輸出または直接投資を行っている企業に対して、それぞれ輸出または直接投資を始める条件について質問した結果をまとめたものである。これによると、輸出を始める条件として挙げられたものは、多い順に「販売先を確保していること」「信頼できるパートナーがいること」「輸出先の法制度や商慣習の知識があること」「輸出先の市場動向についての知識があること」となっている。

また、直接投資を始める条件で最も多いのは「企業に資金的な余裕があること」だが、2番目以降は「進出先の法制度や商慣習の知識があること」「販売

先を確保していること」「信頼できるパートナーがいること」「進出先の市場動向についての知識があること」と輸出する場合と同様の結果となっている。情報はもちろん、ビジネス・パートナーの確保が海外展開を実際に始める決め手となっているのである。

海外展開している中小企業の多くは、これらの条件を独力で整えているようだ。2010年の『中小企業白書』によれば、輸出や対外直接投資を行っている中小企業のうち、JETRO（日本貿易振興機構）や中小企業基盤整備機構、地方公共団体など公的な支援機関や商社、コンサルティング会社など民間企業による支援策を利用した企業の割合は38.6%にとどまっている^(注2)。

支援策を利用した企業でも、「海外進出している地域や海外進出を予定している地域の具体的なイメージを持てた」とする企業は42.6%あるものの、「実際に新たな輸出や海外直接投資につながった」という企業の割合は21.6%にすぎない^(注3)。これは利用している支援策の多くがセミナーや支援機関の窓口での相談であることや、海外展開を始めた後に支援策を利用する企業が多いことが原因と考えられる。

しかし、独力で海外展開の条件を満たそうとすると非効率なことも多くなる。和歌山県和歌山市で居酒屋など飲食店を3店舗経営する(株)中心屋(斎藤忠孝社長)は、2002年の創業からわずか5年後の2007年に中国大連市に出店し、2010年には同市内に2店舗目を出店している。1店舗目は内外装費だけで1,500万円かかったが、2店舗目は物価が上昇しているにもかかわらず、内外装費は800万円ですんだ。1店舗目では、設備投資に加えて広告宣伝費や業者との交際費、行政府との交渉や情報収集などで1,300万円ほどかかったという。最初の出店では現地の事情がわからず、ムダな経費をかけすぎたと斎藤社長は振り返る。

もちろん、事業では失敗を通して得るものや実際

に行動してみないとわからないことは多いから、独力で問題を解決していくことは悪いことではない。ただ、知っていれば回避できる失敗やムダまで、わざわざ経験する必要はない。

また、独力で海外展開の条件を整えているといっても、実際にはさまざまな縁やコネクションを利用している企業が少なくない。たとえば、経営者がサラリーマン時代に進出先に赴任した経験があり、現地の事情に詳しくあったり、親しくしていた外国人が母国で起業し、海外でのパートナーになってくれたり、研修生として受け入れていた外国人が帰国して現地法人のマネージャーを引き受けてくれたりといったことである。

こうした縁やコネクションをもっている企業は限られる。また、努力すればだれでも縁やコネクションを手に入れられるというものでもない。つまり、海外展開の条件を自力で整えられるかどうかは、たぶん偶然に左右されているのである。そうであれば、コネクションをもたない中小企業にとって海外展開は高嶺の花か、あるいは頭に浮かびもしない選択肢になってしまうだろう。

具体的なニーズに応える 支援ビジネス

すでに述べたように中小企業の海外展開を支援する機関はいくつかある。進出候補国の外国企業に対する規制や優遇策、労働者の賃金相場、商習慣といった情報を集めたいのであれば、JETROや中小企業基盤整備機構が役に立つ。個別の相談にも応じてくれるし、無料で利用できるサービスも多い。中小企業にとってはとても有用である。商工会議所や商工会、自治体でも、相談窓口を設けて海外展開支援を行っている機関は少なくない。

ただし、公的な機関によるサービスは「側面的支

援」に限られる。たとえば、中国の食品輸入会社のリストを作成してもらうことはできるが、リストアップされた企業の信用状況やどの企業がパートナーとしてふさわしいのかといった質問の回答は自分で見つけなければならない。公的な機関には公平性や客観性が求められるため、特定の民間企業に肩入れするようなことも、経営の意思決定に直接関わるようなこともできないからである。

一方、大手のコンサルティング会社は、多くの場合、進出先の選定、事業計画の策定、パートナーや販売先の確保など、海外での事業が稼働するまで、あるいは軌道に乗るまで支援してくれる。初めて海外展開する中小企業にとっては心強い味方になりうる。ただし、その分費用もかさむ。資金に制約がある中小企業には利用しにくいだろう。

そこで登場してきたのが、中小企業による中小企業のための海外展開支援ビジネスである。これらの企業が提供しているサービスは海外展開で生じる具体的な問題の解決を図ろうとするものであり、専門的で多岐にわたるが、ここでは海外展開の重要な条件である販売先とパートナーの確保を支援している企業について見てみよう。

パートナーが見つかる視察を企画

(株)グレイスケール（東京都豊島区、茂手木雅樹社長）は、主に中国の大連市に進出する企業の支援を行っている。海外での事業が軌道に乗るまで総合的な支援を行うが、その中でも同社が力を入れているのが視察ツアーである。サービスを始めてまだ2年ほどであるが、すでに50組の視察を終えた。

料金は、参加者が1人の場合、3泊4日で15万8,000円と安価に設定してある。主な訪問先は、大連で事業を展開している日系企業やJETROの大連事務所、マーケティング会社、法務や税務のコンサルティング会社、人材紹介会社など進出する際には欠

かせない企業である。

訪問先は視察を依頼してきた企業の要望を詳しく聞いた上で、同社が手配する。その分野で有能だというだけではなく、依頼主が実際に大連に進出した際の取引先になることを前提に選ぶ。たとえば、税務の場合、予算が少ない場合は現地企業、予算に余裕がある場合には日系企業を視察先にしている。たんに現地の様子を把握するというのではなく、大連に進出するという意思決定に役立つような視察にしたと考えているからだ。

さらに同社では、依頼主のパートナーや取引先になりうる現地企業や日系企業を招いた会食を開いている。公式の視察ではなかなかできない具体的な商談のきっかけをつくることが目的である。大連の視察ツアーは実用的だと利用者の評判がよく、ベトナムとシンガポールでも同様のサービスを始める準備をしている。

また、同社は東北三省（黒竜江省、吉林省、遼寧省）にある大学の日本語学科と連携して日本語が話せる学生を紹介するなど採用活動の支援も行っている。知名度のない中小企業では、学生の両親がしばしば就職に反対するという。待遇や将来の展望などを示して両親を説得する必要があると、同社は両親との交渉も引き受けている。日本語を話せる優秀な従業員を確保できることは、進出後の事業運営を左右するだけに、同社の支援は効果的である。

台湾企業との橋渡し

海外での販売先やビジネス・パートナーは、自分から探すだけではなく、相手から見つけてもらうという方法もある。たとえば、(有)KYワークス（兵庫県伊丹市、小前喜敬社長）は、主に台湾企業からの依頼で日本企業とのマッチングを行っている。

マッチングの流れは二つである。一つは、同社が運営するウェブサイト「日本進出企業ドットコム」

に登録されている外国企業の情報を見て、日本企業が同社に問い合わせを行い、商談が始まるケースである。もう一つは「日本進出企業ドットコム」に登録している企業など外国企業からの要請で同社が日本企業を探すケースである。現在のところ、日本企業からの依頼は3割で、7割は日本企業の製品を輸入したい、あるいは生産を受託したいという台湾企業からの依頼である。

マッチングといっても、企業を引き合わせるだけではない。商談の通訳はもちろん、具体的な交渉も引き受ける。台湾企業の経営者は意思決定が早く、価格交渉も厳しい。初めて台湾企業と取引する中小企業の経営者はとまどうことも多く、相手のペースに飲まれて、十分な交渉をできないこともあるという。そこで、同社が間に立ち、緩衝材の役割を果たすのである。

マッチングで重要なことは、紹介する企業の信用である。悪意のある企業は排除し、本気で日本企業と取引する意思がある企業だけを紹介するようしなければならない。そこで、同社では小前社長自ら台湾企業の経営者と積極的に交流し、人となりを見極めるようにしている。たとえば、同社が台湾に設立した法人は、台湾の中小企業団体に加盟して、現地でのさまざまな会合に参加しているほか、登山などプライベートでも交際するように努めている。

商談が成立した後も、貿易業務に不慣れな中小企業に代わって輸出入の手続きを行うこともある。代金回収に不安があるという企業に対しては、同社が商品を買って取って輸出することも行っている。

同社のサービスは、海外の企業から必要とされる日本の中小企業を探し出し、海外展開を促す効果も持っている。

越境 EC を支援

世界中にインターネットが普及するにつれて、越



「日本進出企業ドットコム」

境 EC の市場は急速に拡大している。海外の消費者やエンドユーザーを対象としたウェブサイトをもつことで、輸出の機会も増える。従来の輸出とは異なり、現地に販売代理店を確保したり支店や現地法人をつくったりする必要もなく、資金制約の大きい中小企業にとっては、リスクもコストも小さい海外展開の方法といえる。

もっとも、インターネットを使った販売は参入が容易であるだけに競争も激しい。外国語のサイトをつくったからといって、すぐに海外から注文が入るわけではない。検索結果の上位に表示されないと、なかなかサイトにアクセスしてもらえないし、たとえアクセスしてもらえたとしても、注文しやすいサイトでなければ買ってもらえない。

そこで、ポータル・ジャパン(株) (東京都豊島区、村山慶輔社長) は海外向けウェブサイトの制作やプロモーションを引き受けている。扱う言語は英語、中国語および韓国語である。英語は幅広い地域で通じるので、アフリカや中米の消費者を対象とするサイトも手がけている。2006年の創業以来、制作したサイトはおおよそ100社、プロモーションだけを受注したサイトも含めれば150社になる。

同社が得意としていることの一つは、英語で検索

したときに、検索結果の上位に表示されるようにする SEO (Search Engine Optimize: 検索エンジン最適化) である。英語の検索では Google のシェアが最も大きい。同社では、これまで1,200を超えるキーワードで依頼主のサイトを Google の検索結果で10位以内に表示させることを実現してきた。ある中古車販売のサイトは“Japanese used vehicles”で検索しても、とても見てももらえないほど下位に表示されていたのが、同社が SEO を行い始めてから8カ月後には1位に表示されるようになった。

同社の SEO は、サイトの内容そのものを充実させ、自然に他の優良なサイトからのリンクを増やすことで Google のランクを上げるものである。そのため、アクセスが増えるだけでなく、販売そのものも増える。東アフリカに中古車を販売するサイトでは年間800台だった売り上げが5倍の4,000台に増加した。これは SEO に成功しただけではなく、価格や車種、走行距離などさまざまな切り口で中古車を検索できるようにしたり、注文をしやすくしたりするようにサイトの改善を行った結果である。

サイトへのアクセスを増やす方法は SEO だけではない。現在は、どの検索サービスを使っても検索結果画面の上方や右側に広告が表示される。SEO には時間がかかるので、こうしたリスティング広告は、短期間にアクセスを増やす重要な手段になる。とくに、中国で検索シェアが高い百度 (バイドゥ) は、広告料を多く支払っている企業が上位に表示されやすい、サイトを更新しても反映されるまで時間がかかるなど、Google に比べて SEO が難しい。そのため、中国向けサイトで売り上げを増やすには、リスティング広告が効果的だといわれている。

同社では、リスティング広告についても、どのようなキーワードで検索されたときに広告が表示されるとターゲットに見てもらいやすいのか、広告の文章はどうすればより多くクリックしてもらえるのか

を費用対効果を示しながら顧客に提案している。

料金はサイトの制作費が200万円程度、サイトの修正やプロモーションなどコンサルティング費用が月に20万円ほどかかる。だが、たんにアクセスを増やすだけではなく、問い合わせを増やし、さらには成約を増やすまで支援を続けるので、決して高くはない。同社は本気で越境 EC に取り組む企業にとっては頼りになる存在である。

支援ビジネスと依頼主をマッチング

海外での販売先やビジネス・パートナーを見つける支援を行っている企業の例を3社紹介したが、海外展開支援ビジネスは他にもたくさんの種類がある。図-4は、どのような海外展開支援があるのかを示したものであるが、総合的なコンサルティングから定型業務の代行まで多岐にわたっている。

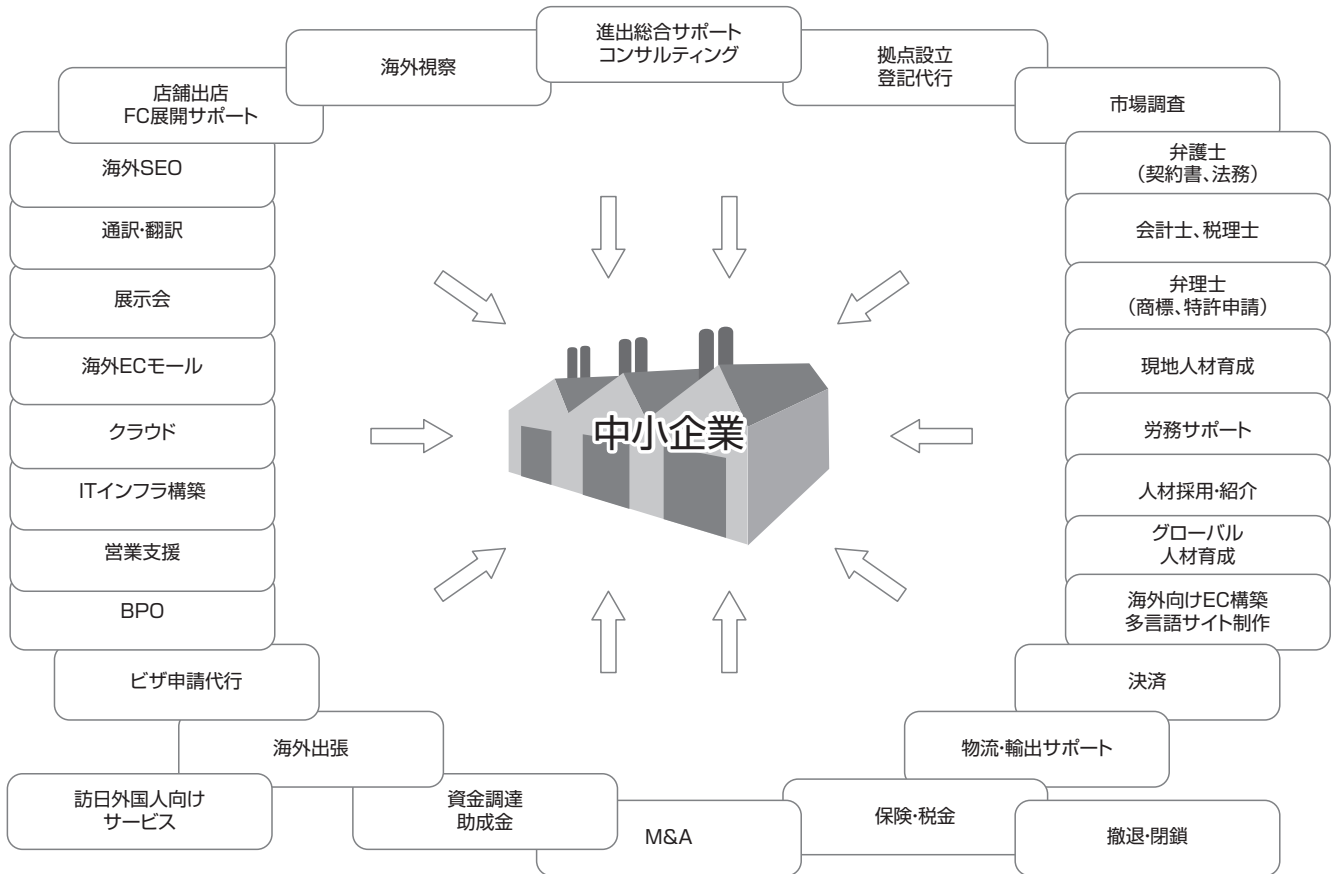
また、海外展開支援サービスを提供する企業がどれくらいあるのかは統計がないので正確にはわからないが、海外進出を支援するポータルサイト「Digima~出島~」を運営する(株)Resorz (東京都目黒区)の児嶋裕貴社長は、全部で1万社、海外進出総合サポートに限っても2,000社はあると言う。

これだけ数があると、海外展開支援サービスを利用しようと思ってもどの企業に頼めばよいのか判断が難しい。インターネットで検索しても自分が求める企業が見つかるとはかぎらない。海外展開しようとする企業と支援する企業とをマッチングする必要がある。このマッチングサービスを提供するのが Digima である。

Digima のウェブサイトには、図-4に示したジャンル別にサービスを提供する企業が登録されており、支援ジャンルと国・地域で絞り込んで支援企業に資料を請求することができる。複数の企業に同時に資料請求することも可能だ。

どの支援企業に問い合わせればよいのかわからな

図-4 海外展開支援サービスの種類



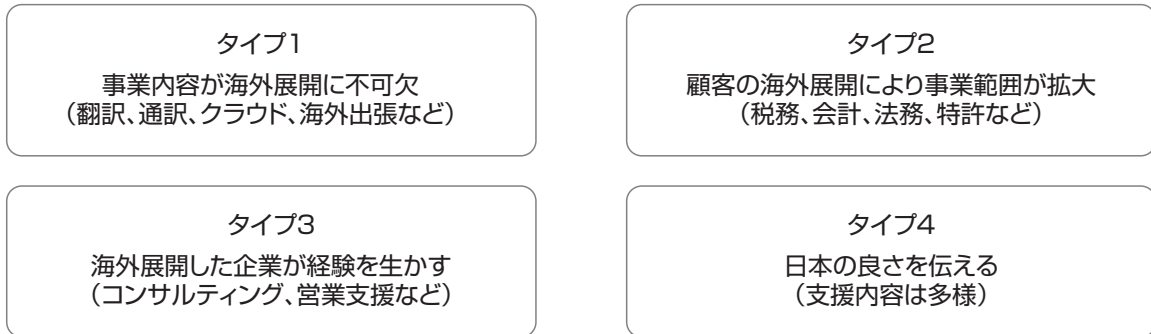
資料：(株) Resorz
 (注) 同社が運営する「Digima～出島～」の登録ジャンルである。

い、急いでいるといった企業には「コンシェルジュサービス」もある。これは、問い合わせフォームにどのような目的で支援企業を利用したいのかを書いて送信すると同社のスタッフから電話があり、詳しい事情を聞いた上でニーズに合った企業を紹介してくれるものであり、ユーザー企業の半数が利用している。資料請求や見積もり依頼、コンシェルジュサービスはすべて無料で利用できる。毎月100件ほどの問い合わせがあり、そのすべてに支援企業を紹介している。

Digima は2011年2月の開設で、現在提携している

支援企業は約500社である。同社が勧誘した企業と自ら登録を依頼してきた企業とがあるが、登録に当たっては審査を行う。Digima を安心して利用してもらうには、紹介する企業の質が重要だからだ。支援するといっているだけで実績がない企業や問い合わせに迅速に対応できる態勢が整っていない企業は登録しない。また、いったん登録した企業でも利用者の満足度が低い場合は、登録を取り消す必要がある。そのため、Digima を利用した企業には1カ月後に電話を入れ、支援企業の対応がどうだったかを確認している。

図-5 支援を始めた経緯による海外展開支援ビジネスの類型



資料：筆者作成

一方、支援企業の方は登録時に5万円を支払ってDigimaのサイト内に会社概要やサービス内容、アピールポイントを明記した専用ページを制作してもらう。毎月の掲載料は無料で、資料請求1件につき5,000円から20,000円を支払う。競合が多く資料請求が獲得しにくいジャンルは高く、資料請求が獲得しやすいジャンルは安くなる仕組みだ。

コンサルティングのように成約まで数カ月かかるケースもあるため、マッチングの成功率は明確にはわからないが、商標登録などニーズが具体的なものは多くが成約しているという。

海外展開支援ビジネスの類型

海外展開支援ビジネスは、近年になって増加しているようである。たとえば、Digimaの「海外進出総合サポート」のジャンルに登録されている企業のうち、会社設立年がわかる44社について設立年の分布を見ると、2001年以降の企業が32社と全体の約7割を占めている。業歴の長い企業は顧客を十分に確保しているのでDigimaに登録しない傾向があるかもしれないが、少なくともこの10年ほどの間に多くの海外支援ビジネスが登場してきていることは間違いな

いだろう。

このように海外展開支援ビジネスが次々と誕生してきているのは、いうまでもなく海外展開を行う日本企業が増加しているからである。だが、たんにニーズがあるからというだけで増えているわけではない。本節では、海外展開支援ビジネスを行っている企業を類型化することで、増加の背景を探っていくことにする。

海外展開支援ビジネスを行っている企業は、支援するようになった経緯によって大きく四つのタイプに分けることができる(図-5)。

タイプ1 事業内容が海外展開に不可欠

この典型は、翻訳や通訳である。製品を輸出しようとするれば、取扱説明書やマニュアルを現地の言語で作成しなければならない。海外で店舗や工場を運営するために現地で従業員を採用すれば、就業規則は現地の言葉でつくらなければならない。外国人との交渉では通訳が必要な場合が多い。日本企業の海外展開が増加すれば翻訳や通訳への需要も増える。会社を設立した目的が海外展開を支援することではなくても自然と海外展開を支援することになる。

(株)知財翻訳研究所(東京都新宿区、浜口宗武社長)は、1976年の創業以来、海外への特許出願書類の作

成など知的財産に関する翻訳を行っている。特許や商標の出願代行、審査機関との交渉、特許訴訟に必要な書類の作成も行う。主な取引先は大手メーカーであるが、近年は中小企業からの依頼が増えているという。

中小企業からの依頼内容は、進出先で特許や商標を登録する、あるいは特許や商標がすでに登録されていないか調べるといったもので、対象国は中国をはじめとするアジアが多い。有田焼や常滑焼といった日本人にはなじみのブランドや青森や宮崎などの地名が、すでに中国で第三者によって商標登録されていたという例がある。意義を申し立てても却下されることが多く、中小企業にとっても事前の商標調査や商標登録は重要になってきている。

翻訳・通訳のほかには、インターネットを使ったサービスが挙げられる。一つの企業が海外に複数の拠点をもつことも珍しくはないが、海外拠点の数が増えるほど、受注状況や経営幹部のスケジュールなど国内と海外とで情報を共有する必要性は増す。その実現にはインターネットを使うしかない。

たとえば、クラウドサービスを使えば、データはサービス業者のサーバに保存されるので、インターネットにアクセスできるパソコンや携帯電話さえあれば、世界のどこにいても各拠点の状況を知ることができる。クラウドサービスは、ユーザーが海外展開すればサービスを提供する範囲も自然と海外に広がっていき、結果として企業の海外展開を支援することになる。

タイプ2

顧客の海外展開により事業範囲が拡大

顧客が海外に展開し、その要求で海外にも事業を拡大した結果、海外展開を支援するようになった企業である。典型は税理士や会計士である。日本企業が海外で事業を行う際に避けては通れないのが税務や会計規則である。海外にも税理士事務所や会計士

事務所はあるが、日本語で十分な対応をしてくれるところは少ない。また、その事務所がどの程度信頼できるかもわからない。企業は自ずと日本の顧問税理士や会計士に相談することになる。しかし、日本の税理士や会計士も海外の税務や会計に詳しいわけではない。そこで、海外の事務所と提携したり合弁会社を設立したりして、日本の税理士事務所や会計士事務所が国内の関与先を海外でも支援するようになるのである。

海外で顧問先を支援しているうちに、ノウハウを蓄積した税理士や会計士は、関与先ではない企業の税務や会計も自らの意思で、あるいは海外展開した企業からの要請で支援するようになる。そうした税理士や会計士が増えれば、海外展開している企業の税務・会計をサポートすることをそもそもの目的とした税理士事務所や、新規の顧客獲得を目的として海外での業務を始める会計士事務所も増えてくる。

タイプ3

海外展開した企業が経験を生かす

海外展開したいと考える企業、海外展開して問題を抱えている企業にとって、すでに海外展開している企業の経験を知るとはとても貴重である。そのため、海外展開している企業には、海外展開を考える企業から、現地の事情を教えてほしいとか、どうやって取引先を見つければよいかアドバイスがほしいとかといった問い合わせが入ることがある。ほかにも、海外視察ツアーの訪問先になったり、日本国内の海外展開セミナーで講演を頼まれたりすることもある。

こうした依頼が重なると、「自分の経験が必要とされるなら、いっそ海外展開支援を事業の一つとして行おう」と考える企業も出てくる。前出の(株)グレイスケールもその一つだ。同社は、もともとシステムエンジニアを派遣したり、コンピュータを使って企業の経営課題を解決するソリューションを提供した



「Digima～出島～」

りする IT 関連の企業である。日系企業を対象に中国市場を獲得すること、開発コストの削減を図ることなどを目的として、2010年に大連市に子会社を設立している。

同社が大連に進出したことを聞いた、クライアント企業や同業者などから、大連について質問されることが増え、同社の経験が他の中小企業の役に立つのであればノウハウを伝えたいと、海外進出支援を事業として行うことにしたのである。

(有)KY ワークスも自身が海外展開したことが支援ビジネスを始めるきっかけとなっている。同社は、もともと塗装工事を請け負う企業であるが、塗料メーカーの協力もあって、台湾に塗料と足場を販売する会社を設立した。その過程で台湾企業と懇意になり、マッチングを始めるようになったのである。

先に紹介した(株)中心屋は、大連市での成功を聞きつけた飲食店から海外展開の相談を受けるようになり、今年に入って中心屋 BSP (ビジネスサポートプランニング) を起ち上げた。店舗の賃借契約、デザイン、施工、許認可の取得、従業員のマネジメント、仕入先の確保など、中国で飲食店を経営するには多くの課題があることから、すでに5社からコンサルティングの依頼があったという。

タイプ4 日本の良さを伝える

近年、日本の良さを海外にもっとアピールしていこうという動きがある。2004年度から始まった中小企業庁の「JAPAN ブランド育成支援事業」は、伝統的工芸品などで使われている地域固有の素材や技術などを活用し、世界で通用する製品やサービスを開発していこうとする政策である。

また、経済産業省や日本商工会議所では、製品やサービスそのものよりもアニメやファッション、日本食など日本のカルチャーやライフスタイルに重きをおいて海外の顧客を獲得していこうとする「クールジャパン戦略推進事業」を展開している。

こうした動きに呼応するかのように、日本の技術や文化を海外に伝えたいという動機から、海外展開支援ビジネスを始めた起業家もいる。ポータル・ジャパン(株)の村山社長もその一人である。

村山社長は、アメリカの大学で学んだりインドで就業体験したりした経験から、日本が外国人には正しく理解されていないこと、他のアジアの人々は自国の良さを積極的に語ることを知り、日本も他国に負けないように日本の魅力をアピールしていくべきだと考えて起業したのである。

(株)Resorz の児嶋社長が Digima を企画したのも、海外で生活した経験から「これからの日本は文化立国を目指すべきだとの思いがあったから」だと言う。ただ、文化そのものではビジネスになりにくいので、まずは日本の優れた製品やサービスを海外に送り出す手伝いをするにしたいものである。

このような社会貢献ともいえる発想は、他のタイプに分類した企業にも見られる。たとえば、(株)グレイスケールの茂手木社長も「海外展開を支援するのはビジネスのためというよりはむしろ社会の役に立ちたいと思ったからだ」と語る。海外展開支援ビジネスは新たな収益機会であるだけでなく、起業家

やいっしょに働くスタッフが社会に役立っていることを実感する手段にもなっている。

海外展開支援ビジネスの意義

海外展開を加速

海外展開支援ビジネスが増加していることには二つの意義がある。一つは、今後、中小企業の海外展開が加速される可能性があることだ。まず、支援ビジネスを行っている企業が営業活動を行うことによって海外展開に関心をもつ中小企業が増える。中小企業には、海外展開など無縁だと思っている企業が少なくないが、自分たちが活躍できる場が海外にあるとわかれば考えを変えるだろう。

しかも、支援ビジネスを活用すれば海外展開に伴うリスクやコストも削減できる。東京大学の戸堂康之教授は『日本経済の底力 臥龍が目覚めるとき』（2011年、中央公論新社）で、海外展開できる力をもった企業が国内にとどまっている理由として情報不足と、リスクをとることに對して消極的な企業が少なくないことの二つを指摘しているが、支援ビジネスは海外展開に必要な知識やノウハウ、コネクションを提供することで、この問題を緩和する。

もちろん、支援ビジネスを利用しさえすれば、海外展開が成功するというわけではない。そもそも海外展開支援ビジネスを利用するには、ある程度具体的な計画が欠かせない。どこの国で、何のために、どのような事業を行うかぐらいは決めておく必要がある。そうでなければ、支援ビジネスを行う企業も具体的な提案がしにくい。

進出先も決まらない段階から支援してくれる企業もあるが、それでは出費がかさむ。海外展開を検討し始めた初期の段階では、JETRO や中小企業基盤整

備機構など公的な支援を活用して、情報を収集したり計画を作成したりするべきである。

公的な機関と民間の海外展開支援ビジネスとが連携して中小企業の海外展開を支援することができればよいのだが、公平性が求められる公的な機関が特定の企業と連携することは難しい。支援を行う企業が公的機関のサービスを支援に組み込んだり、利用する中小企業がニーズに応じて公的機関と支援ビジネスを使い分けたりする必要がある。

新しい雇用を創出

海外展開支援ビジネスが増加していることのもう一つの意義は、企業の海外展開によって新しい企業が生まれ、あるいは既存企業が事業を拡大し、雇用が増える可能性を示していることだ。

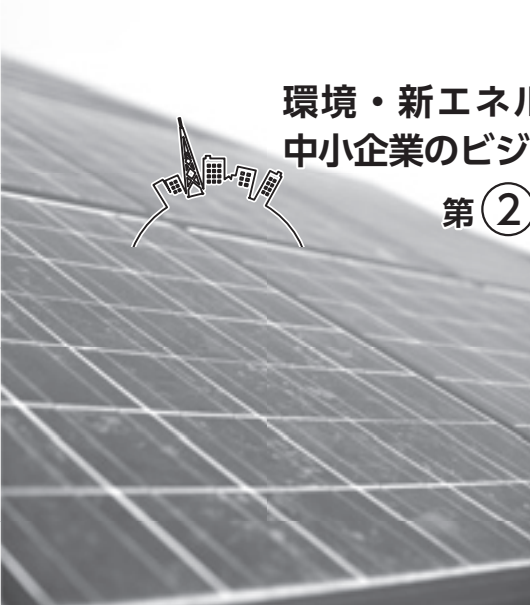
海外展開する企業が増えると、日本の産業や雇用が空洞化するのではないかという懸念がある。地域によってはたんなる懸念ではなく、大企業が海外に生産拠点を移した結果、人口が減少して商店街の売り上げが落ち込んだり、下請け中小企業の業績が悪化したりしている。しかし、企業活動の構造的な変化は、必ず新しい事業機会を生み出す。海外展開も例外ではない。その一例が海外展開支援ビジネスなのである。

今後も、日本企業による海外展開の動きは止まらないと考えられる。人もモノも情報も、ますます国境を越えて移動するようになる。そこには、さまざまな問題や欲求、すなわち事業機会が生じるはずである。中小企業はそうした機会を逃さず、経営に役立てるようにしてほしい。

(注1) たとえば、ベトナムでは外資100%の企業が飲食店の営業許可を取得することは難しい。

(注2) 『2010年版中小企業白書』第2-2-47図。

(注3) 『2010年版中小企業白書』第2-2-50図。



太陽電池・風力発電機産業の 部品供給構造とその相違点

総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

今、話題の再生可能エネルギー固定価格買取制度では、太陽電池で発電した電気を42円/kWhという非常に高いレートで売電できていることになっている。これは、まさに太陽電池普及への強力な推進力となり、同時に、太陽電池産業の活況による経済波及効果への期待も急速に高まりつつある。だが、果たしてその恩恵は中小企業に対しても及ぶのだろうか。そもそも太陽電池産業は、前回取り上げた風力発電機産業と同じような裾野の広いサプライチェーンを形成しているのだろうか。

そうした疑問に対し、第2回では、太陽電池産業の動向と、意外に知られていない部品供給構造について、風力発電機産業との違いも示しつつ明らかにしていきたい^(注1)。

大幅な伸びをみせる 世界の太陽電池市場

世界の太陽光発電の累積導入量（IEA-PVPS^(注2)参加国に限る）は、約35GW（2010年時点）であり、その数字は一般的な原子力発電所約35基分に相当するものである。特に、ここ2～3年の伸びが著しく、2010年は前年比68%増と大幅な拡大をみせている（図-1）。

かつて1990年代までは、太陽光発電システムの主

力市場は日本および米国であった。しかし、近年、市場を牽引してきたのは、ドイツ、スペインをはじめとする欧州勢である。足元では、欧州通貨危機の影響もあって伸びは鈍化した。それ以前にドイツ、スペインにおいて爆発的ともいえる太陽光発電の普及があったのは、Feed-In Tariff（固定価格買取制度、以下FIT）の導入がその背景にある。FITとは、再生可能エネルギーを用いて発電した電力を、高めの価格で一定期間買い取る制度である。イタリア、韓国においてもFITを契機に導入量が増加した。

一方、日本においては、2005年に住宅用太陽電池への補助金が打ち切られた以降、単年導入量が減少し続け、イタリア、韓国等にも追い抜かれた。こういった状況を受け、2009年には、太陽光発電による余剰電力の買取制度が開始され、さらに、2012年7月1日から、全量固定価格買取制度が開始された。

このように、中長期的に市場が拡大するのは確実ながら、時々々の国の政策に大きく左右されるのが、太陽電池市場の特徴であるといえる。

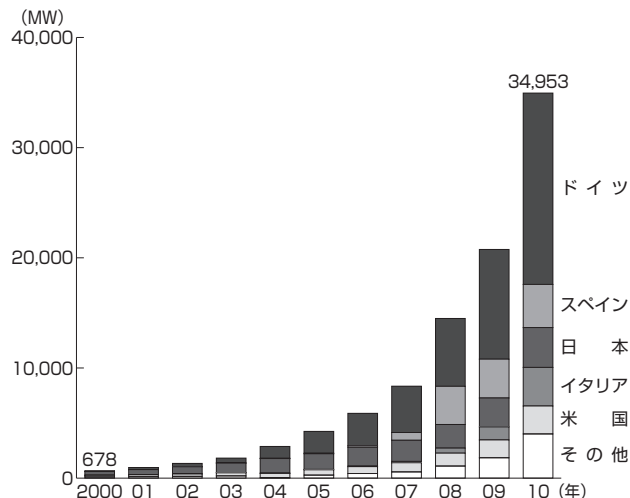
太陽電池の種類と製造プロセス

太陽電池は、シリコン系・化合物系・有機系と、大きく三つに分けることができる。現在最も広く使用されているのはシリコン系で、これは光吸収層の材料にシリコンを用いたものである。シリコン系太陽電池は、さらに結晶系と薄膜系に分類される。結晶系は、素子の厚みが数十～数百ミクロンのもので現在の主流となっている。薄膜系は、素子の厚みが数ミクロン以下でコストも安く、今後主流になっていくと考えられている。

結晶系と薄膜系では、製造工程が大きく異なる。結晶系では、シリコンウエハに処理を施してセル（太陽電池の最小単位）を製造するが、薄膜系では、ガラス基板上にシリコンまたはその他物質の薄い膜を成膜することでセルを製造する。

結晶系の製造工程を作業順に述べると、シリコン原料を溶解して固めたシリコンインゴットの加工が起点となる。まず、これを薄くスライスしてシリコンウエハとし、その表面に光を閉じ込めるための凸凹形状（テクスチャ）を形成し、拡散炉でリンをシリコン内に拡散させた後、光の反射を抑える反射防止膜を成膜する。成膜後のウエハの表裏面に電極を形成し、焼成・硬化させてセルが完成する。その後、複数のセルが組み合わされて製品としての一区分で

図-1 世界の太陽光発電の累積導入量の推移



資料：IEA-PVPS「TRENDS IN PHOTOVOLTAIC APPLICATIONS」

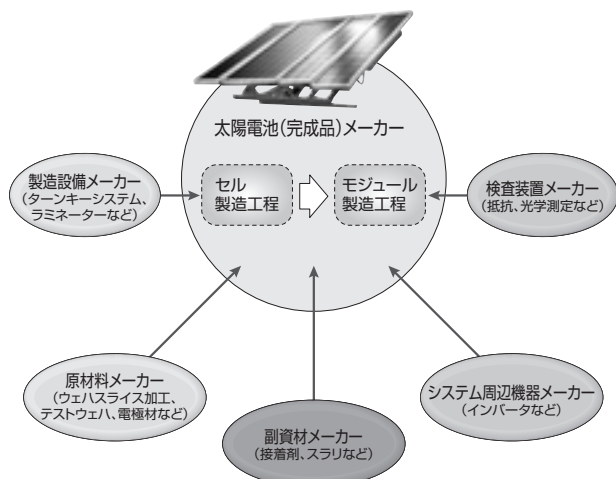
ある太陽電池モジュールになる。このモジュール工程では、まず各セルの性能評価が行われ、良品のみが選び出される。良品のセルを並べて配線し、封止剤で封止し、性能評価を行い、モジュールとして製品化される。

ちなみに、太陽電池製造工程に関しては、よく「ターンキー・システム」という言葉を耳にする。ターンキー (turn the key) とは、設備導入の際、あたかも“スタートの鍵を回すだけで即座に稼働開始”という状態にして引き渡す一括受注の形態をいう。ターンキー・システムの最大のメリットは、生産に必要な装置をいちどきに揃えられるため、太陽電池製造の技術やノウハウの蓄積がなくても、資金さえあればすぐに参入できる点である。新興国の新進メーカーは、この効用を最大限活かし、急速な台頭を示してきたといえる。

太陽電池産業を構成する企業群

各種の宣伝広告のためか、太陽電池といえば、著名な大手電機メーカーや海外メーカーの名がまず浮

図-2 太陽電池の生産体制における中小企業を含む各社の役割 (イメージ図)



資料：インタビュー結果等により筆者作成

かぶ。このため、大企業の独壇場のような印象がある。確かに、太陽電池生産は、大規模設備による大量生産という“装置産業”的な色合いが強い。セル生産からモジュール化までの一連の工程が直結しており、大企業の大工場内部の生産ラインだけで、一貫した連続作業を通してつくられていく。つまり、前回解説した風力発電機のように、中小企業が切削・プレス・表面処理等の加工を施した部品群を、完成品メーカー（アッセンブラー）が組み上げるといった構造ではないのである。現実には、シャープ、京セラ、昭和シェル等の著名企業が中心であることから、一見して、中小企業の関与が薄いイメージを持たれても不自然ではない。

しかしながら、太陽電池産業は、大手の完成品メーカーの周囲を、原材料、副資材、製造装置、システム周辺機器を供給する多くのプレーヤーが取り巻くといった構造となっている。そこでは、実は中小企業も多彩な役割を担っており、その存在感は決して小さくない（図-2）。

特に、中小企業が重要な役割を果たしているのが、製造装置や原材料・副資材分野である。製造装置の

なかでも、セル生産のコアとなる PVD や CVD^(注3) 装置等ではなく、その周辺の装置を供給している中小企業が多い。例えば、結晶系太陽電池生産ラインというなら、シリコンウエハのスライスや、洗浄、検査の工程、薄膜系ではガラス基板加工や洗浄の工程、そして結晶系・薄膜系両者に共通するモジュールのテスト、配線、ラミネート等に用いる装置である。具体的には、中小企業だった頃からこれらを供給してきたエヌ・ピー・シー（東京都荒川区）などが挙げられる。

実は、日本では、大手電池メーカーによる垂直統合型の太陽電池生産が主流であり、中核的製造装置は電池メーカー自身で内製する傾向が強かった。しかし、近年の急激な市場拡大を受けた欧州・中国等の生産力増強に伴って、生産設備を内製するより、効率的に外部調達しようとするケースが増えてきている。同時に、太陽電池のコストダウンへの要請が強まり、水平分業型の太陽電池生産への移行は今後も進んで行くと考えられる。そうした流れのなかで、製造装置を供給する中小メーカーの役割は、太陽電池生産ラインの上流・下流両方向へと対象が広がっていくとともに、その重要性も高まっていくことだろう。

さらに、原材料・副資材分野においても中小企業の果たす役割は大きい。シリコンやガラス基板といった消費量の多い主材料ではなく、量こそ少ないが必須・不可欠なものとして、電極材（導電ペースト）や、ウエハスライス時に用いるエポキシボンド、ウエハ研磨時に用いる SiC スラリーといった副資材などを中小企業が供給している。

これらの材料は、機能的にも、太陽電池の性能を左右する光電変換効率等に影響を与える重要な部材であり、生産ラインの個性に応じて、細かなチューニングを行う必要がある。主材料でなくても、セルおよび製造装置との相性を見極める、高い摺り合わ

せ技術が必要であり、中小企業のカスタマイズ能力が活きる分野である。これらを提供する具体的な企業名を挙げると、ナミックス（新潟県新潟市）、アドバンテック（愛媛県西条市）、日化精工（東京都世田谷区）等がこれに該当する。

以上のように、一般的な印象と異なるかもしれないが、中小企業は太陽電池産業の重要な一翼を担っており、しかもそれぞれの分野において、非常に高いシェアを占めている企業も少なくない。

例えば、前出のエヌ・ピー・シーは、モジュール工程の主要装置の一種であるセル自動配線装置と真空ラミネータの分野で、世界シェア5割以上を獲得しており、同じく前出のナミックスは、電極剤の供給で世界シェア10～15%を占めている^(注4)。検査装置を供給するナプソン（東京都江東区）のように、太陽電池ウエハの抵抗率測定装置の分野で、日本・韓国・台湾の市場をほぼ独占している例もある。いずれも、中小企業ならではの専門性を活かして、担当製品分野を深く究めた結果であろう。

上述したように、太陽電池生産は、セル生産からモジュール化までの一連の工程が直結しており、完成品メーカーの工場内において一貫した連続作業のなかでつくられていく。そのため、サプライチェーンを通して集約されてきた部品群を、アッセンブラーが組み上げる構造ではなく、工程ごとに外注～加工～納品を繰り返す構造でもない^(注5)。この点が風力発電機産業などに比べて大きく異なる点である。

さらに、全体を俯瞰すると、一貫生産ラインを自社内に擁している完成品メーカーを中心として、放射線状にサプライチェーンが形成されている。まさに太陽を中心に光の線が伸びていくようなイメージになり、そのサプライチェーンを通して、中小企業等が製造装置・原材料・副資材を供給している構造になっている。これは、風力発電機にみられるようなピラミッド型の重層構造ではないため、幅広い裾

野を形成しているのではないが、立場は違えど中小企業が要所で貢献している点は同様である。

期待される 中小企業のさらなる活躍

今日の太陽電池市場の拡大を受け、参入企業が増えており、また、電池価格の低下により、発電の用途が一段と広がりを見せている。その点からも、多様なニーズや広範な用途にきめ細かく対応できる中小企業の強みが、今後さらに発揮されることが期待される。例えば、小型のモジュール製造を強みとする中小企業もあるなど、細分化された比較的小規模な市場も増え、こうした中小企業が活躍する場はさらに広がると思われる。

今後は、当該産業の成熟化に伴って、生産体制においても工程分業が進み、モジュールのアッセンブル工程などをはじめとして、従来大手メーカーが内製していた工程を中小企業にアウトソーシングする可能性がある。それらの工程担当として専門性を高めるなど、中小企業の役割はさらに増していくだろう。

(注1) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が行った共同研究結果を再構成したものである。詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2011-7「環境・新エネルギー産業を支える中小企業の技術とビジネスチャンス」(2012年3月)を参照されたい。

(注2) IEA-PVPSとは、IEA(International Energy Agency:国際エネルギー機関)加盟国によって締結された太陽電池に関する共同研究開発協定(IEA-Photovoltaic Power Systems Programme)。

(注3) PVD=物理気相成長(物理蒸着)、CVD=化学気相成長(化学蒸着):それぞれ、物質表面に薄膜を堆積する方法。半導体素子や太陽電池製造工程のコアとなる標準的製法。太陽電池製造において、代表的なPVD手法は、スパッタリング、真空蒸着など。代表的なCVD法はプラズマCVD法。

(注4) 2009～2011年のインタビュー当時の数値。

(注5) ただし、結晶系シリコンにおける「テクスチャリング」や「スクリーン印刷(電極形成)」については、中小企業に委託している例もある(シャープ(株)へのインタビューによる)。

攻めの営業をする 調剤薬局



(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。

薬の宅配サービス

一般的には、商店は看板を掲げてお客さんが来るのを待つ、いわゆる“待ちの商売”をしています。しかし、中には“攻めの商売”をする商店もあります。昔からのご用聞き方式で注文を聞き配達をする食料品店や酒販店などです。

こうした攻めの商売をするお店は業種的に限られており、調剤薬局などはこの発想をもっていません。ところが、東京都内のオフィス街に、“待ちから攻めへ”と発想を変え、大きく売上を伸ばしている調剤薬局があります。

この薬局の店主ご夫妻は二人とも薬剤師の資格をもち、25年ほど前に、結婚を機に先代から店を引き継ぎました。先代は市販薬の販売を主としていましたが、引き継ぎと同時に調剤薬中心に転換しま

した。

地道な努力で馴染みのお客さんを獲得し、安定的な売上を確保していましたが、最近になって近所にいくつかの診療所が開院したことに伴い、競合店が2店進出してきました。その結果、月に平均20~25人はいた新規客が7割ほどに落ち込んでしまいました。その影響は、いずれ既存客全体に及ぶかもしれません。

何か打つ手はないかと相談され、提案したのが薬の宅配サービスです。お店の周辺はオフィス街ですからお客さんの大半は会社員です。これまで来店してくれたお客さんが勤務している会社の所在地を地図へプロットするところから始めました。これは自社の商圈を確認するための作業です。

そして、この顧客分布図から来店客の80%をカバーするエリアを特定しました。この範囲は店から

自転車で3、4分以内で行ける距離です。この範囲をターゲットエリアとして新規客の獲得作戦を開始しました。

まず、法人電話帳のデータを地図上にプロットして、エリア内の法人をリストアップしました(図-1)。そして、「院外処方箋^{せん}をFAXしてもらえば後でお薬をお届けします」というチラシを作成し、各企業の総務部あてにポストティングしました。病院や薬局で待つ必要がないので、大変便利なサービスです。少々不安はありましたが、予想以上の成果を得ることができました。

チラシをポストティングしてからの1週目には約40件、2週目と3週目は約30件、4週目でも約10件と、初めの1カ月でなんと107件もの注文があったのです。タイミングとして花粉症の時期だったこともあり、通常の実に4倍もの新規

客を獲得しました。

その後は、リピート注文も含め月に50枚以上処方箋が届き、安定的に売上をあげています。

攻めるための出店計画

この内容があるセミナーで紹介したところ、終了後に参加者から相談を受けました。「友人の奥さんが薬剤師の資格をもっていて、子どもから手が離れるようになったので調剤薬局を開きたいと思って検討している。今の事例を聞いて、このやり方なら出店できるかもしれないので相談に乗ってあげてほしい」とのことでした。

さっそく、同じような攻めの営業ができそうな出店候補エリアを抽出することにしました。条件は、①昼間人口が多い、②既存薬局が少ない、③病院・診療所が多い、④企業数が多い、です。

500メートルメッシュデータを用い、①昼間人口が2,000人以上、②既存の薬局が3店以下、③病院・診療所が5院以上、④企業数が100社以上、を満たすエリアを抽出しました。いくつか抽出されましたが、そのうちのどこが良いかを決めるのは少々骨が折れます。そこで、もう一つ、⑤駅がある、という条件を付け加えました(図-2)。

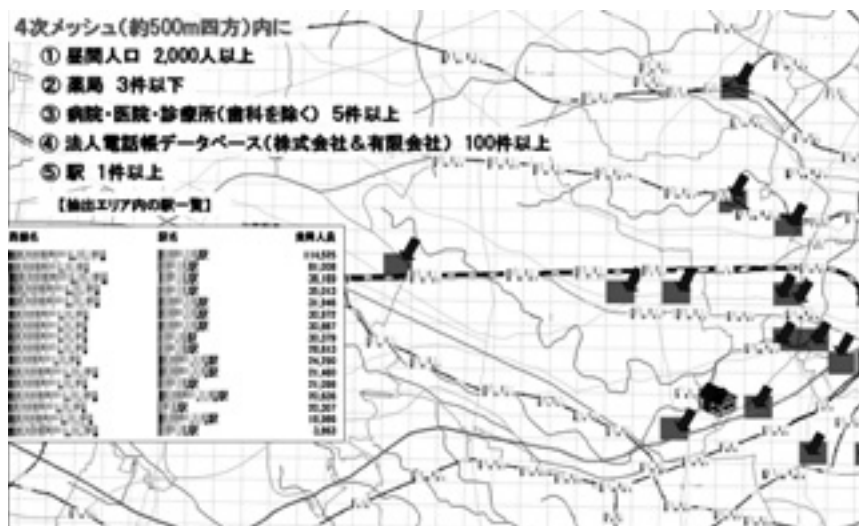
こうして絞り込まれたエリアから、自宅に近いエリアを選び、そのエリアで物件を探すのです。

図-1 ターゲットエリア内の法人リスト



資料：(株)JPS作成(以下同じ)

図-2 出店候補エリア



これまでなら、出店先を見つけるのに、どんなやり方をしていたでしょうか。自宅近所の駅前にある不動産会社に飛び込んで、良い条件の物件を探してもらうのが一般的です。このときの良い条件とは、主に店舗の広さや賃料です。商圈を調べるとしても、せいぜい前面道路の人通りの量はどれくらいか、周辺の病院・診療所や、競

合となる薬局の数はどれだけかなどを確認する程度です。

それなりの投資をして出店するのに、この程度では不安は解消されません。ターゲットとする顧客層を意識して、多くのデータに裏打ちされた分析であれば、自信をもって出店できるはずです。そして、開店と同時に攻めの営業が可能になるのです。

マンガ表現の可能性を追求する



プロフィール
さかい ゆき

長野県生まれ。高校の英語科を卒業後、山口県立大学国際文化学部に進学。日本語と英語の指導法について学び、在学中にニュージーランドに留学する。帰国後に創業準備を始め、大学卒業直前の2010年3月に、(同)マンガスペースを設立して創業する。

企業概要

創業 2010年
資本金 25万円
従業者数 1人
事業内容 マンガを使った広告の制作
所在地 山口県山陽小野田市埴生
2078-18
電話番号 083(676)0626
URL <http://www.manga-space.jp>

(同)マンガスペース

代表

酒井 悠希

いまや日本が世界に誇れる文化の一つとなったマンガ。そのマンガを、ビジネスの成果をあげるツールにしようと取り組む女性がいる。(同)マンガスペースの代表、酒井悠希さんだ。

酒井さんは教師になる夢に向かい真っすぐに進んでいた。だが、その過程で情報伝達手段としてのマンガの有用性を確信し、創業へと大きく進路を転換した。

マンガで伝える広告

——マンガで広告を制作している
と聞きました。

みなさんも実感されることがあるかと思いますが、マンガは文章よりも短時間で実に多くのことを伝えられます。例えば、何かに困っている様子。文章だと、事細かに書かれている顔つきや身振りなどの表現を、一つ一つ順を追って読んでいって、はじめてわかります。対してマンガは、それらの表現が誇張、あるいはデフォルメして描いてあり、しかも視覚的に認識できます。ぱっと見たその一瞬で、困っている状況がわかり

ます。

このように情報伝達力のあるマンガを活用して、当社では広告を制作しています。民間企業だけでなく官公庁などからも依頼があり、これまでに受注した顧客の数は80を超えます。

——具体的にはどのような形で
マンガを使うのですか。

基本的なパターンは、商品やサービスを利用する人を主人公に、企業側の人をナビゲーター役に設定し、ストーリー仕立てで特徴や効果などを説明していきます。何か問題を抱えている人が、ナビゲーター役の案内にしたがって商品やサービスを利用すると、その

問題が解決されるというストーリーです。

また、ポンチ絵や挿絵のように、広告のなかで最も伝えたいことや要点となるポイントなどに絞ってマンガにすることもあります。

このような形で広告にマンガを取り入れることには、二つのメリットがあります。

一つは、見てもらいやすくなることです。広告は、まず、目に留まらなければ意味がありません。マンガにすることで、広告のありきたりなイメージが変わり、強く印象づけられます。たくさんの広告のなかでも目を引く存在となり、ちょっと見てみようかなという気持ちにさせます。美容業や飲食業のように競合が多い業界では特に有効です。

もう一つは、商品やサービスをわかりやすく伝えられることです。ストーリー仕立てで説明することで、利用したらどうなるかを疑似体験でき、効用や価値などを理解しやすくなります。また、文章だけで説明しようとする、長くなったり難しくなったりする場合や技術的な話が理解しにくい場合などに、効果はより大きくなります。歯のホワイトニングや地面の掘削作業などが該当します。施術前後の歯の状態や地面の掘り方をうまく表現するには、よほどの文才が必要でしょう。写真でイメージを補う方法もありますが、生々しすぎて逆に不快感を与えたり、

地面の断面図のように、そもそも撮ることが困難な写真が必要だったりして、うまくいかないケースが多々あります。

——効果があるのはわかりますが、価格は高くなりそうですね。

基本的にはすべてオリジナルのマンガなので制作の手間は多少かかりますが、パソコン環境等を整えて作業の効率化を図り、通常の広告とさほど開きがでないような価格設定に努めています。ただ、簡単なイラストを数点描くだけのものもあれば、ストーリーを練ってしっかりしたマンガを描かなければならないものもあり、内容に応じて価格は変わってきます。

また、マンガの著作権は、販促のためだけに使用するという条件で、顧客に譲渡しています。商品カタログや会社案内、ホームページなどにも掲載できるため、二次利用すれば、割安、お得になります。マンガ内の気に入った1コマを名刺に掲載するのも大丈夫です。

就職よりも創業

——マンガを描く能力が必要な事業ですが、やはり、子どものころからマンガを描いていたのですか。

小学生のころはマンガ家になりたいと思っていたので、学級新聞に4コママンガを掲載するなど、熱心に描いていました。ですが、中学生になると、部活動に熱心に



マンガを使った広告

取り組んだことと、将来の夢が教師に変わったことから、ときどき落書きのようなものを描く程度で、ほとんど描かなくなりました。

大学は、国際交流にも関心があったので、山口県立大学の国際文化学部に進学し、英語と日本語の指導法について学びました。このころには、もうすっかり、マンガ家になる夢は過去の話になってしまっていたのですが、大学を休学して留学したニュージーランドでの出来事がきっかけで、再び意識するものになりました。マンガの娯楽とは異なる側面、情報伝達手段としての有用性に気付いたからです。

——留学先で何があったのですか。

ニュージーランドでは、中高一貫校で日本語の授業の助手を務めました。教え方は、日本とは違ってかなり自由です。インターネットの動画サイトで茶道をはじめとする日本文化の映像を見る、地面に寝転んで体全体で仮名を表現する、といったように、見たり聞いたり動いたり、五感を使った教育をします。日本語の単語が書

かれたカードで、トランプのパパ抜きのように遊ぶというものもありました。手元のカードでうまく日本語の文章をつくり、正しく読めたら場に捨てられるというゲームです。

しかし、肝心のテキストは文字ばかりで内容も古臭く、見るからにつまらないものでした。生徒たちが日本語を学びたいと思うのは、やはり現在の日本の文化、マンガやアニメなどのサブカルチャーに関心があるからです。それならいっそのこと、そういった要素を盛り込んだテキストを作成したら、もっと楽しく学べるのでは。そう考えて担当の教師に提案したところ、よいアイデアだと言ってもらえたので、さっそく取り掛かりました。

できあがったテキストは10課まであり、それぞれの課の最初に2ページのマンガが載っています。例えば、日本に留学している主人公が、ホームステイ先の親類の家に遊びに行き、茶道を体験するというマンガです。最後は「苦い」というオチで終わります。生徒はその課の内容を学んでいないので意味がわかりませんが、登場人物は全員笑っている。楽しそうな雰囲気伝わり、また、笑顔の理由が気になるため、学習意欲が高まります。課の最後には、セリフがないバージョン、つまり、自分でセリフを書き込む練習問題も用意しました。

生徒や教師からの評判はすごくよく、ニュージーランドの教育省のホームページでも紹介されたほどです。

何かを教えることを仕事にしたいと教師を目指していたのですが、この経験を経て、何かを伝えるためのツールをつくる仕事にも興味が出てきました。教えることよりテキストづくりの方に充実感があったことに加え、情報伝達力の高いマンガでツールをつくれれば、かつての夢だったマンガを描く仕事もできると思ったからです。そして、帰国後に創業の準備を始めました。

——就職して経験を積んでから、とは考えなかったのですか。

決断する前に、一応は就職サイトに登録して、やりたい仕事ができそうな会社を探しました。マンガを使った教材や広告などを企画して制作する会社のように、よさそうな会社はあるにはあるのですが、マンガ部分はマンガ家に依頼している会社ばかりでした。

わたしがやりたいのは、ツールを企画し、マンガも描く仕事です。とりあえずは就職し、経験を積んでから創業するという選択もありますが、どうせ仕事をするなら、始めからやりたいことをやりたいと思いました。苦勞するかもしれませんが、きっと、充実した人生を送れるはずだからです。それで、自然と創業の道に向かったのです。

不足している経営やビジネスの知識は、ゼミの教授に相談して教えていただいた山口商工会議所の起業塾に参加して学びました。業務フローはどうするのか、自社の強みは何か、などを3カ月間、アドバイスをもらいながら一生懸命に考えてビジネスプランにまとめ、大学卒業直前の2010年3月に創業を果たしました。

話題性から脱却

——創業してすぐに顧客は獲得できましたか。

起業塾に参加したことで生まれた人とのつながりが、大きな貢献をしてくれました。商工会議所や起業塾の同期から、セミナーのチラシやダイレクトメールなどの制作を依頼されたほか、コンサルタント会社を経営している講師の方が取引先に当社を紹介してくれました。

また、起業塾に参加していたころから、たびたびメディアで取り上げられたことも大きかったです。「女子大学生による創業」「ビジネスアイデアを見つけたエピソード」が注目され、フリーペーパーや新聞、テレビなどで紹介されたのです。顧客の方から問い合わせがくるようになったのはもちろんですが、営業に回っても信用されやすくなりました。高度な技術を活用している商品の展示会で飛び込み営業をした際には、「今度、頼もう

と思っていたんだ」と、スクラップ記事を取り出されたことがありました。

——では、経営は順調に推移しているわけですね。

うまく顧客を確保できたことで、1年目から黒字になり、経営的にはうまくいっていました。ですが、一つ気になることがありました。広告の成果があがる顧客とあがらない顧客がいるのです。成果があがらなければ、マンガによる広告もたいしたことはない^{うわさ}と噂されてしまい、将来の受注に影響が出かねません。口コミやリピーターを生むためにも、確実に成果をあげることが必要でした。

マンガがわかりやすく伝えられるツールであることは間違いありませんから、きっと、ほかに問題があるはず。これまでの仕事を振り返って考えてみると、商品やサービスの内容をいかにわかりやすくマンガで表現できるかばかりに気を取られていて、顧客がどのように宣伝するかについては無関心だったことに気がきました。

広告の内容がよくても、宣伝方法が誤っていれば成果はあがりません。例えば、チラシは何回か繰り返し配布して、ようやく効果が出てくるものです。それなのに、マンガを使った広告だから劇的な効果があると思って1回しか配布しなければ、期待していた成果があがらないのは当然です。

顧客の宣伝方法や予算などを考慮して広告を制作しなければいけないのにできていなかった。広告の常識を知らずにいたことが問題だったのです。

——どう対応したのですか。

ただ広告をつくるだけでなく、宣伝方法や掲載媒体の提案もすることにしました。予算が少なければ、印刷物を制作せずホームページに掲載するだけにしたり、逆に余裕があれば、チラシ以外にフリーペーパーにも広告を出したりと、限られた予算のなかでより効果的に宣伝できる方法を考えるようにしたのです。

このような提案をするからには、実際に当社で請けられる体制を整えなければなりません。ちょうどよいタイミングで、広告代理店から提携の話が舞い込んできました。当社がつくるマンガの広告に興味をもち、取引先に提案するコンテンツのメニューに加えたい

という趣旨でした。この提携によって、当社の弱点が解消されて広告の成果が安定してあがるようになるとともに、広告代理店からも仕事がくるようになり、事業は一層、安定しました。

3年目に入った2012年からは、マンガ制作専門のソフトウェアを導入して作業のスピードアップを図ったり、今後、需要が増えるであろう電子書籍の作成ツールを導入したりするなど、新たな取り組みにも挑戦しています。

ゆくゆくは、広告という枠にとらわれず、個人と企業、個人と個人のコミュニケーションを円滑にする手段としてマンガを活用したいと考えています。不動産契約の約款をマンガにしているのと同じように、当社の原点となったニュージーランドでの経験と同様に語学教育のテキストをマンガで作成したりと、わたしたちが思っている以上に、マンガの可能性は広がるはずです。

聞き手から

面白いビジネスアイデアをもった女子大学生として注目を浴びたこともあり、酒井さんの事業は当初から順調に推移したといえる。だが、酒井さんはその状態に安住することなく、欠けていた視点に気付いて改善を果たし、顧客のニーズにより応えられるようにした。

どれだけ完璧にみえる事業計画をつくっても、いざ開始してみると予想外の部分でほころびが生じることがある。創業はあくまで通過点。創業後に、現実にあわせて事業内容をどう修正させていくかが、成功と失敗の分かれ目となる。

(井上 考二)



人事施策でチャレンジする組織に



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『重要会議ではズラをかぶろうー超・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。

自由闊達な組織をつくるコツとして、前々回は「怒らない」ことの、前回は「ほめる」ことの、重要性を述べました。今回は、人事施策という荒療治に近い形で企業風土変革を加速する方法を紹介します。

即効性のある評価制度

組織が悪い意味で官僚化している、あるいは、社員が保守的になっていて全く新しいことにチャレンジしようとしないう、といった風土に即効性があるのが、「新しいことをしなければ評価が上がらない」という評価基準を設けてしまうことです。

実際にわたしが経営者として指揮をとった化粧品会社でつくった評価基準は表のようなものです。見てわかるように、成功か失敗かを問わず、「新しいやり方」に挑戦したほうが評価されます。

この評価基準を打ち出したとき、予想どおり二つの反応がありました。一つは「この仕事に新しいやり方なんてないですよ」というもの。もう一つは「そんな評価にしたら、わざと会社に損害を与える人が出ますよ」というものでした。

些細な新しいことで OK

まずは、新しいやり方なんてないですよ、という意見について考えてみましょう。よくあるルーティンワークなどでは、なかなか新しいやり方なんてなさそうに思えてしまいます。

でも、ちょっと考えてみてください。今の仕事はこれから30年後もまったく同じようにやっているのでしょうか。30年という、おおよそ親子一世代の差です。ほとんどの仕事が、おそらく、予想もできないくらい違うやり方になっていることでしょう。それはテクノ

ロジーの進化によるものかもしれませんが、しかし、テクノロジーの進化とは関係ないことも、たくさんあるはずですよ。

例えば、30年ほど前までは、薬を買うには薬局に行き、薬剤師である店員に病名を伝えて、該当する薬を2、3個ガラスのケースから出してもらって、そのなかから選ぶというのが普通だったはずですよ。ところが、ドラッグストアとよばれる業態が出てきて、ほとんどの薬は棚やカゴから自分で選んで買うのが当たり前になってしまいました。

この新しい販売方法にテクノロジーの進化は関係ありません。単に、薬の売り方は「こうあるべし」という暗黙のベスト・プラクティスがあったにすぎません。もちろん、それが良いという理由もあります。薬は副作用という危険を伴うので専門家である薬剤師のカウンセリングが必要である、とい

うものです。しかし、同じ薬を何度も購入するような場合、負担に感じる人も少なくないのです。

このようにテクノロジーの進化があろうとなかろうと、創意工夫というのはあり得るのです。

このような創意工夫に真っ先に気付く人もいれば、30年かかってようやく重い腰を上げる人もいます。これからの厳しい環境では、こうした変化へのスピードが勝ち組と負け組を分けていきます。

新しいやり方というと、一発ホームランのような新規性を求めがちですが、そういったものでなければ認めないのは逆効果です。誰しもがエジソンやスティーブ・ジョブズになれるはずもなく、新しい評価制度への反発を招き、社員はこれまでのやり方に固執することの正当性を意地になって主張するようになるのがオチです。

新しいやり方のハードルを低くするのが、旧態依然とした社風を変革するコツです。どんな些細なことでもかまわないから、新しいやり方を考えてチャレンジすることを奨励しましょう。

例えば、経理の伝票データの入力、これまでは上から順番にやっていたのを、いったん科目ごとに整理してから入力してみた、でもなんでもよいのです。新しいことにチャレンジするという風土をつくるのが目的なのです。アイデアは質より量です。いきなり質を問うと、社員は間違いなく固

表 新しいことにチャレンジする社風をつくる評価基準（4点満点）

点数	評価基準
4	これまでと異なる方法で実行し、目標達成またはそれ以上の成果を挙げた
3	これまでと異なる方法で実行し、目標に届かなかった
2	これまでと同じ方法で実行し、目標達成またはそれ以上の成果を挙げた
1	これまでと同じ方法で実行し、目標に届かなかった

資料：筆者作成

まってしまうのでご注意を。

責任は社長が取る

次に「わざと会社に損害を与える人が出ますよ」という懸念について考えてみましょう。これは、表の評価基準の2番目と3番目の順番を逆にしたほうが無難ではないか、という考え方だと思います。

社員にとって、新しいやり方にチャレンジするというのはリスクを伴うのです。新しいことにチャレンジしろ、でも責任は自分で取れ、では誰もチャレンジなどしたくないでしょう。つまり、表に示した評価基準の順番は、社長がその結果責任を負う、という意思表示なのです。

この順番は、もう一つ大きなメッセージを含んでいます。「もうこれまでのやり方を漫然と繰り返していても、船は沈没してしまうから、皆でなんとかアイデアを出し合って乗り切ろう」という強力な意思表示です。

もしも、そこまで真剣に訴えても社員が故意に会社に損害を与え

るような行動をしたとしたら、それは社長自身が社員からあまりに信頼を失っていると考えたほうがよいと思います。それほど心が会社から離れていては、どんな施策を打っても、社員から有意義なアイデアが次々と生まれるような社風を築くことはできないでしょう。まずは社長自身が社員に対する信頼を取り戻せるよう変革しなければなりません。

少なくともわたしの経験では、意図して会社に損害を与えてまで形式的に新しいことをしようとした人はいませんでした。もちろん新しいやり方が思いつかない人はたくさんいました。しかし、上司だけでなく様々な社員同士が相談し合ううちに、いつの間にか、部門間の壁がなくなり社員に一体感も生まれてきました。しかも新しいことにチャレンジしようという一体感です。

表のとおりにする必要はありませんが、皆さんの会社でもプライオリティー（優先順位）をはっきりさせた評価基準をつくってみてはいかがでしょうか。

意外性ある製本で受注を呼び込む



(有)篠原紙工
専務取締役 篠原 慶丞

けい すけ
篠原 慶丞

〈企業概要〉

代表者	篠原 勇	事業内容	各種パンフレットの製本
創 業	1974年	所 在 地	東京都江東区大島5-51-13
従業者数	22人	電話番号	03 (5628) 0608
		U R L	http://www.s-shiko.co.jp

典型的な下請け産業といえる製本業。近年は出版不況の影響を直に受け、2000年に約2,500億円あった出荷額は、2010年には約1,500億円へと落ち込んでいる。

多くの製本会社はこれまで、正確、丈夫、きれいといった基本品質を高め、注文どおりの印刷物をつくることに邁進して^{まいしん}きた。東京都江東区の(有)篠原紙工も、かつてはそんな1社だった。同社はいま、独自の製本技術を武器に、「意外性」のある印刷物を広告代理店やデザイナーに提案している。

折る・綴じるで アイデアを形に

——ユニークな印刷物を手がけていると聞きました。

当社は会社案内や商品カタログ、イベント案内などのパンフレット類を中心に製本を請け負っています。一般的な冊子の製本はもちろん、紙の折り・綴じに工夫を凝らした、特徴ある印刷物も数多く手がけています。

当社独自の折り加工の一つに、

「プラップ折り」があります。例えば、カードについたつまみを引っ張る（pull）と、仕掛けが立ち上がる（up）。手に取った人の一つのアクションから、紙に立体的な動きが生まれます。

一例が、あるミュージカル劇団のチケットです。一見すると変わったところのない二つ折りのカードなのですが、つまみを引っ張ると印刷されたキャラクターが立ち上がるとともに、メッセージが現れます。チケットを手に入場を待つファンにちょっとした驚き

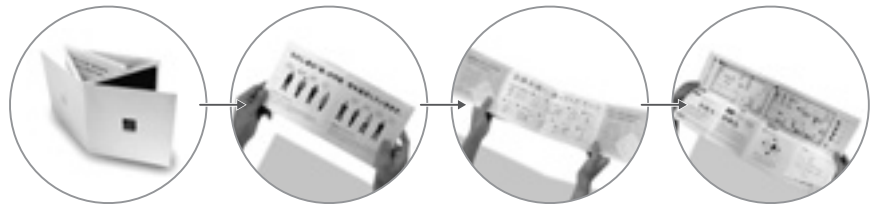
を与え、楽しんでもらえると、クライアントに喜んでいただけました。

このプラップ折りはもともと、飛び出す絵本のような仕掛けができないかというお客さまの声をヒントに開発したものです。従来、こうした仕掛けは手作業でつくっていたため、大量につくる商用の印刷物にはなじみませんでした。それに対し、当社のプラップ折りは機械で製作するので、量産でき単価も抑えられます。

綴じ加工に工夫を凝らしたもの



ブラップ折り



見開きをさらに上下左右に展開できる冊子

もあります。成田国際空港の免税エリアのフロアガイドです。

こうしたガイドは、小型の冊子や、1枚の紙を小さく折りたたんだリーフレットなどが一般的です。ただ、いずれも掲載する情報量が増えると使いづらくなる面があります。冊子はコンパクトな半面、1ページに載せられる情報量が限られ、いちいちページをめくっていかねばなりません。リーフレットの場合はページをめくる必要はありませんが、開くと大きくなりすぎます。特に空港では、手荷物やお土産などで片手がふさがっているシーンも多いので、不便でしょう。

当社が手がけたガイドは、両者の長所を取り込んだものといえます。外見は普通の冊子と変わりませんが、ページの意外な開き方に特徴があります。六つ折りのリーフレットのように、横にも縦にも展開できるのです。左右に開いたページをさらに下にも開くと、第1ターミナルのフロアガイドがご覧できます。

これを閉じて次のページに進むと、今度は第2ターミナルのガイドが現れます。冊子の各ページが

それぞれリーフレットになっているイメージでしょうか。片手におさまる小ぶりな冊子でありながら、地図などのページには大きな誌面をとれるので、レイアウトの自由度も格段に高まっています。

——面白いですね。いままでこう**いったガイドがなかったのが不思議です。**

よく使われる「無線綴じ」や「中綴じ」といった製本では対応できないためです。

厚手の本などに用いられる無線綴じは、各ページを重ねた後、背にあたる部分にボンドを染み込ませ、その上から表紙でくるんで綴じるものです。一方の中綴じは、見開きの状態の紙を重ね、その中央部を針金で綴じます。本よりもページ数の少ない雑誌やパンフレットなどに用いられるのが一般的です。

普段手にする本や雑誌を思い浮かべてみてください。「のど」に当たるところ、つまり見開きの中央部分は、どのページもボンドや針金できっちり固定されていると思います。そのため、このガイドのように左右に開いたページをさら

に縦に開くことはできません。

このガイドに使われているのは、「糊綴じ」という製本方式です。無線綴じと中綴じとの中間、針金の代わりに糊を使う中綴じといえましょうか。二つ折りにした紙の山側の折り目に沿って糊をつけ、その上に紙を重ねていきます。この場合、内側のページのどの部分には糊はつかないので、見開きに綴じ込んだ折り込みを自在に開けられるのです。



——御社は以前から糊綴じを得意にしてきたのですか。

糊綴じに取り組みはじめたのは、ここ10年くらいのことです。当社は1974年に父が創業して以来、中綴じをメインに製本を請け負ってきました。

わたしは学校を出てすぐ、90年に入社しましたが、そのころにはベテランの職人も多く、高い技術を強みに安定した受注を得ていました。製本は、紙を機械に流すだけという単純なものではありません。紙質やその日の天候、湿度

などに応じて機械のセッティングを微妙に調整していくことで、乱れのない製本ができるのです。製本技術を貪欲に追い求める姿勢は、昔もいまも変わらない当社の伝統です。ただ、その方向性は少し変わってきています。

以前は、技術を高め、注文された印刷物を正確に早くつくり、印刷会社の信頼を得る。それが次の仕事につながる近道でした。入社当時のわたしもそうした流れのなか、ベテラン職人の背中を追い、技術の習得に励んでいました。

しかし、90年代も後半になると、出版不況が訪れ、状況は大きく変わっていきました。これまでの延長線上で努力を続けていても、仕事はこない。その現実を直視し、独自の製本技術を身につけて受注を呼び込みたいと考えるようになりました。

しかし、印刷物の内容自体は簡単に電子データに置き換えられてしまう時代です。どんな印刷物ならニーズがあるか。それを考えたとき思いついたのが、紙の形を活かし、立体的に見せたり、面白い開き方をしたりすることで、見た目や手に取ったときに意外性がある印刷物でした。インパクトがあり、広告媒体としても魅力的なはずでした。

——そのための製本が糊綴じだったというわけですね。

はい。当時、糊綴じはエコな製

本として注目されはじめていました。水溶性ボンドで綴じするため、石油系ボンドや針金を使う無線綴じ、中綴じなどに比べて、環境負荷が少ないのです。当社にも90年代の半ばから糊綴じでパンフレットをつくりたいと相談が寄せられるようになっており、将来性を感じていました。

ただ、従来の糊綴じは1枚の紙を折りたたんで冊子状に綴じるもので、糊づけ機能をつけ加えた紙折り機で仕上げます。そのためページ数の制約が大きかったのです。紙を2回折ると8ページ、さらに折ると16ページの冊子になりますが、それが限度でした。

——弱点を克服するためのアイデアはあったのですか。

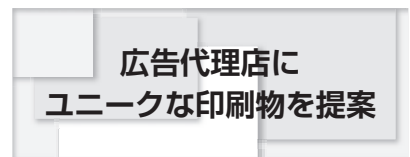
たんに糊綴じでページ数の多いパンフレットができるだけでは面白くありません。わたしは、エコもそうですが、むしろその独特の綴じ方に魅力を感じていました。一様にボンドを染み込ませる無線綴じとも、針金を通す中綴じとも違い、糊綴じの場合は一枚一枚糊をつけていきます。そのため、大きさや形が違う紙を一つの冊子に綴じ込むのに適しているとにらんでいたのです。

そのためには、1枚の紙を冊子にする構造の折り機のままでは対応できません。ならば、次々と紙を送り込んでくる中綴じ機で綴じられないかと考えました。具体的

には、中綴じ機に取りつけ可能な糊づけ機械を開発するのです。これなら開発も大がかりにならないので、費用を抑えることもできます。

ところが、大きな問題がありました。通常、中綴じ機には1秒に2～3枚の紙が流れてきます。相当なスピードで動き、風圧でばたつく紙に正確に糊を打つのはまず無理、というのが社内の意見でした。製本機メーカーにも相談してみましたが答えは見つかりません。それでもあきらめきれず、終業後も工場に残り、試行錯誤する日々が続きました。そして、紙をはさんで送り込むレールの外側にガイドをつけて安定させ、正確に糊を打つことに成功します。

ようやく形になった試作機を機械加工会社にもち込み、2006年に完成したのが「ノリトジックシステム」です。ワンタッチで中綴じ機が糊綴じ機に早変わりするすぐれ物で、綴じ込めるページ数が増えたことに加え、大きさや形の違う紙にも対応できます。先ほど紹介したプラップ折りや免税エリアのフロアガイドは、このシステムをベースとした機械から生まれたものです。



——反響はありましたか。

これまでに受注したことがある

印刷会社をいくつも回りましたが、まったく注文には結びつかず、落胆の連続でした。浮上のきっかけは、営業先を見直したことです。

一般に製本会社は印刷会社から注文を受けたものだけをつくっています。当社も長年、印刷会社の下請けとしてパンフレットなどを製本してきました。ですからこのときも、まず印刷会社に営業に回ったのです。けれども、印刷会社もその川上の広告代理店などからの仕様に沿って印刷物を仕上げるわけです。企画が固まってしまった後で、印刷会社に「実はこんな製本もできます」と提案しても遅いのです。

そこで、広告代理店やデザイナーに直接営業に回るようにしました。彼らが顧客に広告物を提案するとき、一風変わった印刷物があれば役立つはず。まずはノリトジックシステムでどんな印刷物ができるのかを知ってもらう。企画の段階で^{そしょう}組上に載せてもらえれば、受注の可能性は飛躍的に高まります。

ホームページも内容を一新しました。以前は印刷会社を意識して、機械のスペックや技術力を前面に出したものでしたが、いまは広告制作の担当者などが見てアイデアをふくらませやすいように、製本のラインアップを実際の製作例を交えて詳しく紹介しています。

その結果、徐々に注文が入るようになり、いまでは「意外な製本

をする会社」というイメージがついてきたようで、広告代理店などから直接問い合わせが入るようになりました。「こんな印刷物はできないか」とさまざまなアイデアを相談いただけるようになり、そのアイデアを形にすべく日々取り組んでいます。

そのおかげか、印刷会社からも製本のプロとしていっそう信頼を寄せられるようになってきているようで、実際、糊綴じなどを使った特殊なものに限らず、一般的な中綴じ冊子の受注にも好影響を与えています。

——今後の抱負を教えてください。

最近は糊綴じだけでなく、ブラップ折りのように、折りの工夫

で意外性を演出することにも取り組んでいます。

デザイナーとの雑談のなかから生まれた「いいかげん折り」もその一つです。モチーフはくしゃくしゃに丸めた紙。まっすぐきれいにそろえるという製本の常識を逆手にとり、わざと折り目をずらすことでちょっとした違和感を覚えさせ、印刷物を手にしたときの印象をより深めています。

まだまだ思いも寄らないような製本がたくさんあるはず。これからも常識にとらわれず、皆さんを驚かすような意外な製本に挑戦していきたいと思います。当社はいま、オンリーワンの印刷物を提案できる製本会社として夢をふくらませています。

取材メモ

取材を終えて、机に並べていた篠原専務の名刺をあらためて手にとると、少し小ぶりなその名刺が冊子状に開くことに気がついた。ここにも仕掛けが施されていたのである。薄手ながら8ページからなる名刺を開くと、「思いの伝えかた。のこしかた。」とあった。ちょっとした意外な仕掛けが印刷物を人の心に残るものにする。そうした工夫が、この名刺にも詰まっている。

丈夫できれいなだけでなく、プラスαの意外性で驚きを与える製本。同社は確かな製本技術のうえに独自のコンセプトを加味、提案力を身につけ、業界での存在感を高めている。

下請けには提案や工夫の余地が少ない。そうあきらめ、受注が減少するなかでも身動きがとれずにいる企業は多いだろう。だが篠原専務は「製本のこととは製本会社が一番よくわかっているはず」と、製本という最終工程の現場からユニークな印刷物を提案、潜在ニーズを引き出すことに成功している。同社から次にどんな印刷物が飛び出してくるか、楽しみだ。

(渡辺 綱介)

色彩心理の活用を 考える前に

2011年8月号で紹介したように、青は人の気持ちを冷静にする、落ち着かせるといわれています。近年はその効果を利用した青い防犯灯が広まっています。

これは、2000年にイギリス・グラスゴー市で、景観を変えるために街路灯の色を青にしたところ、犯罪が減少したことがきっかけです。しかし、実はこの件には数字で示された確かなデータは存在しません。犯罪の減少が、街路整備や防犯カメラの設置によるものなのか、青い街路灯の効果なのかは定かでないのです。

日本でも2005年ごろから街中で青い照明が見られるようになり、犯罪が減少した、駅での自殺者が減ったといわれています。こういった記事が出ると、色の力を示す絶好のチャンスとばかりにホームページやブログで広めるカラーコーディネーターもいます。わたし自身、当初はこの話を鵜呑みにしていました。

しかし実のところ、色彩心理に関する通説のなかには、そもそもデータがない、あるいはデータに確証がないものも少なからず見受けられます。論文も、結論の導き

方が大雑把^{ざっぱ}であったり、サンプリングに疑問をもたざるをえなかったりするものもあるようです。また、色の効果を過度に誇張したり、流行りのスピリチュアルな世界の話とまぜ合わせたりしたような出版物も出回っています。

さて、防犯灯に話は戻りますが、青い照明に明るい印象はなく、むしろ薄気味悪さを醸し出しているようで、果たしてこれで犯罪が減るのかと疑問に思ってしまう。犯罪者は明るく照らされ、人目につくところが嫌いなはずで

ひところ、ゴミの放置が多発する場所に赤い小さな鳥居を設置したところ、放置が減ったことが話題になりました。これは日本人の信心深さをうまく利用したアイデアといえるでしょう。小さなころから何か悪いことをすれば「神様のバチが当たる」と教えられてきた日本人です。鳥居＝神様に向け

てゴミを捨てるのは気が引けるのでしょうか。この例では、警告色としての赤の効果よりも、鳥居であることが意味をもっています。

同じように、犯罪防止には、明るい照明・防犯カメラ・防犯ブザーなどのほうが効果が高いのではないかとも思えます。色彩心理は、あるかないかと問われれば「ある」といえますが、その効果のほどは絶対的ではない。わたしはそうとらえています。

マーケティングでも、色は確かに消費者に訴える力をもっていますが、購買行動につなげるだけの「説得力」を備えるには、他の要素も欠かせません。商品パッケージにしても、形状や図柄、キャッチコピーやその字体なども重要です。だからこそ色彩至上主義にはならず、一つの視点として色を活用する姿勢が大事だと考えています。

カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

滋賀県生まれ。実践なくして色は語れないとのモットーから、不動産会社にてカラーコーディネーターとして店舗デザインなどに携わる。2003年に独立。販売促進への色の活用をテーマに、建築やアパレルをはじめ幅広い業界でセミナーを展開している。型どおりの理論にとられない、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。



北から南から



白山百膳（左）と白山もんぶらん（右）



白山らしさにこだわった観光事業 県境・国境を越える

白山商工会 経営指導員 川元 浩

石 川県の南部、白山市白山ろく地域は、日本三名山の一つである白山のふもとに位置する人口約7,000人の地域です。大自然を体感できる白山登山や白山スーパー林道散策が人気で、天然温泉も多く、豊かな水資源を利用した特産品や四季折々の郷土料理などが楽しめます。

白山商工会では、平成27年3月に予定されている北陸新幹線金沢駅の開業に向けて、白山ろく地域の魅力をいっそう広く発信しようと、各種の事業に取り組んでいます。

その一つが、平成20年にスタートした「山のもんづくしの健康ごはん 白山百膳」事業です。これは、白山のきれいな水がもたらす山菜、^{かた}固豆腐、^{そば}蕎麦をはじめとする地域の食材を活かしたグルメを提供するものです。健康や長寿をテーマに、ターゲットは中高年層

の女性としました。地域に根づく食文化を織り交ぜること、客単価向上による参加店舗の収益拡大、いろいろな料理を少しずつ食べたいという女性の気持ちを考慮して御膳スタイルを採用し、地元の飲食店等がそれぞれにオリジナルメニューを考案しています。

この事業が好評で、その後二つの世界遺産エリア、富山県・五箇山と岐阜県・白川郷が加わってくれました。県境を越えて一体で取り組むことによって白山百膳はいっそう多彩になり、魅力を増しています。事業の開始から3年半で約13万食、約2.3億円を売り上げました。

また、平成23年からは“世界の白山”エリアとの連携事業にも取り組んでいます。

第1弾は、フランス語で「白い山」の名を冠するヨーロッパアルプスの最高峰モンブラン。在日フ

ランス大使館企業振興部（ユビフランス）の後援を受け、白山ろく地域とフランスの食材を使用したご当地スイーツ「白山もんぶらん」を、北陸3県の菓子店や飲食店8店舗が開発、販売しています。

また、平成24年5月には世界的なリゾート地、シャモニーモンブランから観光局長を招いて講演会を開き、フランスの白山の取り組みについて学ぶとともに、国境を越えた連携を深めました。

第2弾は、「白く輝く山」という現地語に由来するとされるアフリカ最高峰、キリマンジャロです。平成24年度事業として、タンザニア大使館と連携したご当地コーヒーの商品開発を進めています。

今後も日本の白山がいっそう輝いていけるように、県境・国境を越えた観光事業や特産品開発事業を展開していきますので、皆さまの応援をよろしくお願いいたします。

顧客価値の視点からの 事業定義の重要性とその方法



日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 **若林 広二**

わかばやし こうじ

富山県出身。東京工業大学工学部経営工学科卒業。MBA（ミシガン大学）、工学修士・技術経営博士（東京工業大学）。ソニー、ソニードイツ、三菱総合研究所を経て2001年から日本大学勤務。「経営戦略」「戦略と構造化」などの科目を担当するとともに、企業のコンサルティングや社内研修に従事。著書に『戦略づくりの七つ道具』（中央経済社、2004年）、『道具としての「事業定義」』（中央経済社、2012年）などがある。

はじめに：ドラッカーと事業定義

岩崎夏海著『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』（以下、『もしドラ』）にもある通り、事業定義の重要性を最初に指摘したのは、ドラッカーである。ドラッカーはかつて、トップマネジメントの第一の責務として「『われわれの事業は何か』という問いを發し、正しく答えること」をあげ、その問いは「常に難しく、徹底的な思考と検討なくして答えることができない」と論じた^(注1)。後年、再び、「あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を実現するには、『われわれの事業は何か、何であるべきか』を定義することが不可欠である」として、事業定義の重要性を説いている。さらに、事業定義の出発点は「顧客」であり、事業は「顧客が財やサービスを購入することにより満足させようとする欲求によっ

て定義される」としている。顧客は組織の「外部」にあるものとし、事業を定義するためには、「顧客は誰か」が重要になるというのである^(注2)。

一方、『もしドラ』の女子マネージャーは、野球部の顧客を、野球部員、部員の家族、教員、高校野球ファンなど高校野球に携わる人々とし、事業の定義を「感動の提供」として、「甲子園に行く」という目標を実現する^(注3)。この顧客と事業の定義については、野球部員を顧客の筆頭に位置づけている点など、違和感を覚えた読者もいるだろう。誌幅の関係上、ここでは詳細には触れないが、顧客の見極めや事業の定義は、意外に難しいのである。

事業定義に際して、ドラッカーよりもさらに明確な指針を提示したのが、レビットである。レビットは、企業の衰退理由として、事業の定義を誤り、狭い範囲の中に自社を閉じ込めていることをあげた。米国における鉄道会社の衰退は、旅客と貨物の輸送需要が減ったためではなく、「鉄道」という製品にこ

だわり自社事業を「鉄道事業」ととらえ、「輸送事業」ととらえなかったためとしている。その結果、トラックやトレーラー輸送の出現により、鉄道輸送に対するニーズが侵食されていくことになる^(注4)。

事業定義と持続的成長

レビットの主張に沿うように事業定義を行い、成長し続けている企業が実在する。

セコムは、1962年の会社設立以来「安全の提供」、そして89年からは「社会システム産業」という事業定義の大枠を掲げ、一貫して事業を拡大してきた極めてユニークな企業である。法人向けの人的警備から始まり、70年代の機械警備、90年代には空調設備などの管理や環境管理サービスにまで事業の範囲を広げた。また、警備事業のために構築した通信ネットワークを利用した情報通信サービスや、ネットセキュリティ事業にも参入している。家庭向けには、警備から在宅医療・介護・保険などへと事業を広げてきた。その間、「いつでも、どこでも、だれにでも安全提供」(66年)、「安全の委託契約」(73年)、「社会の安全・家庭の安心提供」(81年)、「個別顧客への複合的・融合的トータルシステム・サービスの提供」(91年)、「生活を安心で、便利で、快適にするシステムやサービスの提供」(2000年)へと事業定義を変化させている。その結果、オイルショック、バブル経済崩壊など激変する事業環境の中で、増収増益を持続させてきた^(注5)。

一見、先のレビットの主張は、一つの事業定義でもそれがある種の広がりをもつために環境変化に適応でき、そのために成長できるという内容にも解釈できる。だが、彼はまた、事業の定義は製品志向ではなく顧客志向であるべきで、「顧客価値による満足提供行為」によって表現すべきだとし、事業を顧客価値により適切に定義し直すことで、企業は生き残り成長し続けることが可能であることを示した。セコムが一定期間(7年から10年)ごとに事業定義を

表-1 事業定義方法の分類

	製品による 事業定義	機能による(機能的) 事業定義
広 範	鉄道事業	輸送事業
緻 密	長距離の石炭 運搬鉄道	低価格・低比重製品の 長距離輸送

資料：Hofer and Schendel (1978) に加筆修正

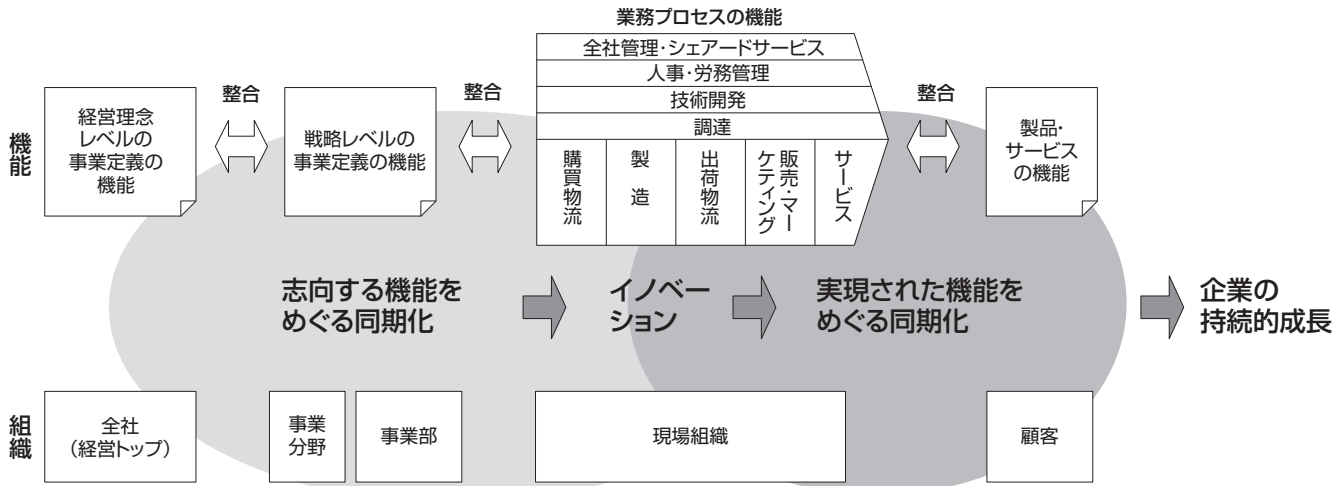
見直し、変化させているように、事業定義をその時々でより適切なものと置き換え、それを重ねていくことで、企業は成長を持続できるのである。

ホファーとシェンデルは、顧客価値による事業定義を「機能的」な定義と呼び、事業を「機能的」で「緻密」に定義すべきだと説いているが^(注6)、本稿でも「機能」を「顧客価値」と同義として用いる(表-1)。

ドラッカーは、「イノベーションの目標とは、(事業定義を)具体的な行動に移すためのもの」であり、「イノベーションとは、科学や技術そのものでなく価値である」としている^(注7)。一方、ラボビッツとロザンスキーは、次のように主張している。戦略が従業員に十分に理解され、また、従業員の意見が戦略に反映され、従業員が顧客を巻き込みながら顧客の要求に即応して部門横断的に各業務プロセスを改善・遂行していれば、戦略・従業員・業務プロセス・顧客が強く結びつく。その結果、各要素が相互に支持・強化し合い、企業を成功に導く原動力となる^(注8)。

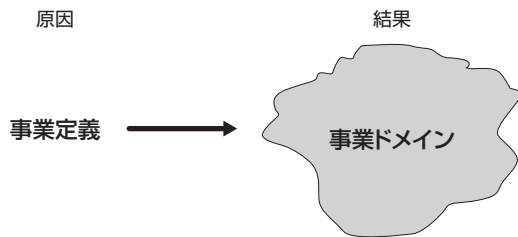
ここまでの議論から、事業定義と企業の持続的成長の関係に関して、図-1のような仮説的モデルが設定できる。まず、機能的な事業定義が組織全体に浸透している企業においては、組織構成員間で志向する機能をめぐる同期化^(注9)が起りやすくなる。そして、同期化は各業務プロセスでイノベーションを引き起こし、顧客に対してより明確な機能を提供できるようになる。さらに、その機能をめぐり、組織構成員と顧客の間で同期化が起り、製品・サービスが顧客から支持される。その結果として、企業が持続的に成長していく。

図-1 事業定義の機能と企業成長の関係



資料：筆者作成（以下断りのない限り同じ）

図-2 事業定義と事業ドメインの関係



つまり、事業定義の機能性（機能を含む度合い）の高さとともに、それが組織内で整合性をもって浸透していることの両方がそろって、初めて持続的成長が可能になるということである。

事業定義と事業ドメイン

ところで、事業定義は、日本では「事業ドメイン」とほぼ同じ意味で用いられている。しかし、もともと両者は別々に進化してきた概念であり、本稿でも二つを区別して用いる。

マーケティングの権威として知られるコトラーによれば、事業ドメインは、事業運営について組織が明示する範囲である^(注10)。また、組織体にとってのドメインとは「活動範囲、領域」とされ、企業にとっては「われわれは今どのような事業を行っており、

今後どのような事業を行おうとしているのか」を示すものとされる。一方で、企業は事業を定義することによって、自社が従事する事業の範囲（従事しない事業との境界）を明示する。つまり、「事業定義の結果として明示された事業の範囲」が、事業ドメインである。

したがって、事業定義と事業ドメインは、図-2のように原因と結果の関係にある。また、事業定義がことばで表現されるのに対して、事業ドメインはイメージ(図、画像)や具体的な事業群で表現される。

機能による事業定義の効果

さて、適切な事業定義が企業の成長に重要な役割を果たすことはすでに述べたが、次に、実務的な観点から、機能によって事業を定義することでもたらされる効果について見てみよう。それには、以下のものが考えられる。

経営戦略の機軸設定

経営戦略とは、企業が進むべき中期的方向としての戦略目標と、それを達成するための手段を示すものとされる。事業定義は、戦略目標と手段の両方に

表-2 製品と機能による事業定義の例

企 業	事業定義	製品による事業定義	機能による事業定義
アマゾン		ネット通販	購買の意思決定を助ける
サウスウエスト航空		航空サービス	空飛ぶバス
スターバックス		コーヒーショップチェーン	第3の場所の提供
カーブス		女性向けフィットネスクラブ	気軽さ（人目を気にしない）
セコム		警備保障	安全の提供、社会システム産業
リコー		複写機、ファクシミリ、プリンター	画像処理のデジタル化
ベネッセコーポレーション		通信教育	コミュニティの継続的提供
ブックオフコーポレーション		中古本販売	捨てない人のためのインフラ作り
アスクル		文具通販	明日来る（欲しい時に欲しいものを）

資料：若林（2012）

関わり、戦略の大枠を決める。

事業の選択と集中

事業定義により事業ドメインが明確になると、それは、どの事業を行うべきで、どの事業を行うべきでないかの判断基準となる。

資源の拡散抑止

事業定義により事業を選択・集中すれば、企業の経営資源の拡散を防ぐことになる。そして、必要な技術や蓄積すべき資源も明確になる。

モチベーションの向上

従業員の日々の活動を方向づけるため、具体的に何に向かって努力するかが明確になり、各人のモチベーション向上に結びつくことが期待される。

機能軸展開の可能性

機能を中心とした事業定義により、製品や市場を軸とした事業展開とは異なった展開が生まれる可能性がある。また、それにともない、誰を競争相手と見るかが変化することがある。例えば、家庭用冷蔵庫のメーカーにとって、他の家電メーカーを競合企業と考えるのが一般的だが、食品を貯蔵しいつでも取り出せるという機能を軸にすると、むしろ、コンビニエンスストアが競争相手となり、取るべき戦略も変わる。

事業定義にあたっての留意点

具体的な事業定義策定の手順に入る前に、事業定義にあたって留意すべきポイントについて確認しておこう。

例えば、定款に事業定義を記述していたとしても、それが十分な議論を経たものでない、陳腐化しているといったケースも多い。その場合、事業の再定義が必要となる。特に中小企業においては、大企業と比べると経営トップの交代などによる事業定義の見直し機会が少ないため、一度設定した事業定義が古くなったまま放置され、形骸化しているおそれがある。

また、レビットの指摘に従えば、事業定義は製品や市場でなく機能で表現することが重要である。言いかえれば、「モノでなくコト」で表現するということである（表-2）。

ただし、単に機能的でさえあればよいわけではない。同業者のほとんどが考えつくような事業定義では、効果は期待できない。機能の緻密さ、つまり、同業他社にはない、当社ならではの特色のある機能を含んだ表現がより重要となる。一般的な語で表現された広範な「一般機能」よりも、他社から自社を差別化する語で表現された緻密な「差別化機能」が求められるということである。

表-3 CFT分析表(記入例)

製品・サービス群	C(顧客)	F(機能)	T(技術・資源)
液晶パネル	携帯電話メーカー、パソコンメーカー	省エネ、薄い、顧客スペックへの迅速な対応、品質	薄膜技術、結晶技術、駆動回路設計
外来診療	外来患者	診察手続きが簡単、雰囲気が良い、待ち時間が短い、診療内容がわかりやすい	情報システム化、業務プロセスの最適化、インテリア

図-3 事業ドメインマップ

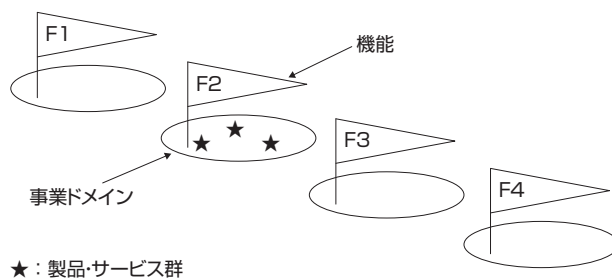


表-4 事業定義・事業ドメイン対応表

機能	事業定義			事業ドメイン		
	主要顧客	主要技術・資源	事業定義の理由	既存事業	事業の芽	新規事業
F1						
F2						

中小企業における事業定義の方法

ここでは、エーベルにしたがって、製品・サービス購買の意思決定をする「顧客(C)」、顧客価値を表す「機能(F)」、その機能を支える「技術・資源(T)」の三つの要素を用いた事業定義の方法について見ていく^(注11)。データ分析やヒアリング調査に基づき戦略を構築する「分析的アプローチ」に対して、複数の人が適切なコミュニケーションにより個々人の能力を組み合わせ、創造的な成果を生み出す方法を「創発的アプローチ」と呼ぶ。ここでは、中小企業において「創発的アプローチ」により事業定義を行う手順の概略を紹介しよう^(注12)。

ステップ0. メンバーを選定する

中核従業員を5~10名選定する。小規模企業の場合は全従業員で取り組んでもよいだろう。ただし、事業に対する思い入れが強いメンバーであることが、重要である。

ステップ1. 心の叫びを抽出する

日ごろ個人的なレベルにとどまっている事業に関する問題意識(心の叫び)を抽出し、メンバー間で共有する。その際、「心の叫びシート」(様式は随意)を各自が作成し、事前にメンバーに配っておく。

ステップ2. 既存事業の機能を抽出する(CFT分析)

各自が考えるCFTの要素を持ち寄って討議し、主

要既存事業が提供している機能を抽出する。具体的には、「CFT分析表」(表-3)に基づいて議論する。このステップの目的は、主要事業の機能の現状を確認するとともに、今後先鋭化すべき機能を決めるための基礎情報を得ることにある。

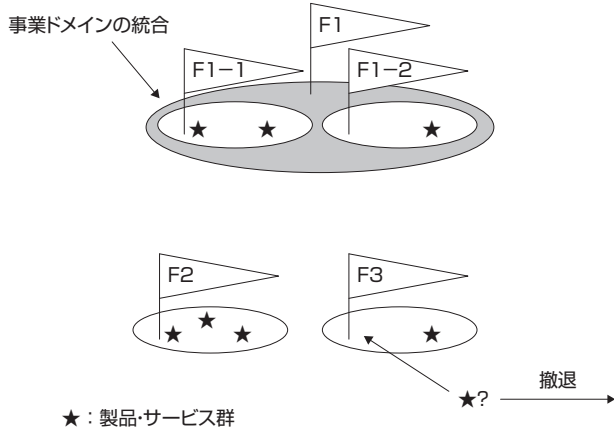
ステップ3. 機能による将来の事業定義を行う

ステップ2で確認した既存事業の機能を前提として、将来のよりどころとなる機能(差別化機能)へメンバーの意思を集約する。メンバー各人により、「事業ドメインマップ」(図-3)と「事業定義・事業ドメイン対応表」(表-4)を記入し、持ち寄って議論する。将来どの機能で生きていくかについて、メンバーの考えを一致させる。

ステップ4. 全社事業定義を作成する

企業規模が大きくなると、先に見たセコムの例のように、差別化機能による各事業定義を一般機能で包括的に束ねた全社事業定義が必要となる。具体的には、それぞれの事業定義の中の機能を組み合わせ、全社の機能を設定する。その際、顧客や技術・

図-4 事業ドメインによる企業の全体像



資源もなるべく集約し、全社事業定義に入れるようにするとよい。

最後に、事業ドメインで表現される企業全体の将来像を描き（図-4）、それにより、ステップ1の心の叫びが解消されているかを確認する。

おわりに

『もしドラ』にも記述されている通り、事業定義は事業活動の出発点である。ドラッカーが事業定義の重要性に最初に触れたのは約半世紀前のことだが、その考え方は情報化社会の現代においても十分に通用するものだ。ソニー、パナソニック、シャープといった日本の大手家電メーカーの業績悪化、アップル、サムスン電子といった海外勢との差の拡大が伝えられる現在、各社経営トップにとって、事業の再定義や事業ドメインの見直しが急務とされる。

事業環境の変化にさらされているのは、大企業だけではない。中小企業にとっても事業定義は重要な課題である。そして、世代交代や事業環境の変化への対応を考えた場合、事業定義を一度設定すればそれで安泰ということはなく、継続的に見直していくことが求められる。持続的に存続・成長する企業が、事業定義を一定期間ごとに見直しているという事実を見過ごしてはならない。

本稿が、中小企業の事業定義の実践に、少しでも役立てば幸いである。

- (注1) Drucker (1954) 邦訳上巻 pp. 63-65
 (注2) Drucker (1974) 邦訳 pp. 22-23
 (注3) 岩崎 (2009)
 (注4) Levitt (1960)
 (注5) 若林 (2012) pp. 8-10, pp. 126-131
 (注6) Hofer and Schendel (1978) 邦訳 p. 49
 (注7) Drucker (1974) 邦訳 p. 31, p. 266
 (注8) Labovitz and Rosansky (1997) pp. 35-37
 (注9) synchronization。複数の人間が相互反応している時に、時間の経過とともに無意識のうちにお互いのリズムや動作が同調していく現象。特に、企業組織においては、一人ひとりが自由に行動しながら、全体としてはうなずきあい、無意識のうちに同調して、その同調によってよりいっそうの行動が誘発され、全体として活動のレベルが上がっていく現象（榊原、1992）。
 (注10) Kotler (1984) pp. 46-47
 (注11) Abell (1980)
 (注12) 詳細については、若林 (2012) 第4章 (pp. 101-148) を参照。

参考文献

- 岩崎夏海(2009)『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』ダイヤモンド社
 榊原清則 (1992)『企業ドメインの戦略論』中央公論社
 若林広二 (2012)『道具としての「事業定義」』中央経済社
 Abell, D. F. (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall (石井淳蔵訳 (2012)『新訳 事業の定義』碩学舎)
 Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row (上田惇生訳 (2006)『現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社)
 Drucker, P. F. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row (上田惇生編訳 (2001)『マネジメント (エッセンシャル版)』ダイヤモンド社)
 Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳 (1981)『戦略策定』千倉書房)
 Kotler, P. (1984) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 5th ed., Prentice-Hall
 Labovitz, G. and Rosansky, V. (1997) *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things*, John Wiley & Sons
 Levitt, T. (1960) "Marketing Myopia." *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 45-56

豊かな芸術性と優れた機能性を 発信する家具メーカー



(株)天童木工

取締役社長
加藤 昌宏

企業
プロフィール

- 代表者 加藤 昌宏
- 創業 1940年
- 資本金 3億円
- 従業者数 254人
- 事業内容 家具の製造
- 所在地 山形県天童市乱川1-3-10
- 電話番号 023 (653) 3121
- U R L <http://www.tendo-mokko.co.jp>

中小製造業者のなかには、優れた技術と製品をもちながらも、販路開拓の面はあまり得意でないという企業も少なくない。

独自の技術で芸術性のある木製家具をつくる(株)天童木工は、新たな発信方法でブランドイメージを高め、需要の開拓を図っている。

芸術家をうならせた 成形合板の技術

多くの人が、知らず知らずのうちに同社の家具に触れているはずだ。ホテルのロビーや企業の会議室のほか、大阪国際空港、国立文楽劇場など、比較的大型で公共性の高い施設の椅子やテーブルに同社の製品がよく使われている。

同社は創業以来、主にオーダーメイドの造作家具を手がけてきた。そのほとんどに成形合板の技術を使っている。

成形合板は金属プレス加工をイ

メージするとわかりやすい。まず材料となる木材を厚さ1ミリメートルほどに切り分け、単板と呼ばれるものに加工する。次に、接着剤を塗った単板を何層にも重ねて木製の型に入れ、上下から熱と圧力を少しずつ加えることで、板を曲げながら接着する。こうしてできた合板は、その曲線美が魅力だ。

耐久性は、厚手の一枚板である無垢材と比べても遜色ない。鍵となるのが「コマ」と呼ばれる部材だ。荷重のかかりやすい、家具の曲がった部分や接合部分を補強する。製品の耐久性と曲線美を両立させるよう、小さく目立たないが、補強部分にびたりとはまる大きさと形にコマを調整する職人技が必要だ。成形を終えて組み立てられた家具は、10回以上もの研磨と塗装を繰り返すことで傷を付きにくくする。こちらも手作業だ。

環境への負担も少ない。丸太を

切り出す無垢材はどうしても材料のロスが発生するが、単板は丸太をかつら剥きにするため、余すことなく木材を利用できる。

何より、無垢材にはできない曲線を生かしたデザインの家具がつけられる。しかも型さえつくっておけば大量生産が容易だ。これが多くの芸術家を魅了したのである。

1953年に建築家・丹下健三氏の依頼を受け、愛媛県民会館に1,400脚もの椅子を納入した。これをきっかけに、建築家や家具デザイナーのほか、多くの企業や自治体から注文が相次ぐようになった。

ユーザーの目線からみた 機能性

だが、2000年代に入ると、長引く不況により大型の受注は減っていった。造作家具は1回の売り上げこそ大きいものの、どうしても受注に波がある。安定した売り上

げを確保するために目を付けたのが家庭向けの家具である。

これまでも芸術家の依頼で家庭用の家具をつくることはあったが、生産量はわずかだった。ただ、考えてみると、同社の家具こそ家庭用にもってこいである。まず軽量だ。女性や高齢者でも簡単に持ち上げられる。丸みを帯びたデザインは、小さな子どもがぶつかっても、怪我をしにくい。一生使い続けられるだけの耐久性もある。造作家具で重視された形状美はもちろん、機能面でも個人ユーザーのニーズに応えられるはずだ。

残る問題は価格である。多くの職人の手を経てつくられる同社の家具は、一般の家庭には、やや敷居の高い価格設定にならざるを得ない。そこで、ユーザーに価格以上の価値を実感してもらえようという工夫を凝らすことにした。

まずは細かなデザインの見直しから始めた。例えば椅子の座面の前方、つまり太もも裏になる部分をこれまでより3度分高くした。見た目はほとんど同じでも、立ち上がりやすくなり、歳をとって足腰が弱くなっても使い続けられる。

嗜好の変化にも対応できるよう、ソファなどのクッション部品は色柄のバリエーションを増やした。購入後も張り替えに応じる。

製品に実際に触れてもらう仕掛けもつくった。天童市の本社にあるショールームでは山形交響楽団

の団員を招き、無料のクラシックコンサートを開催している。同社製のさまざまな椅子を揃えて聴衆に座ってもらう。過去3回のコンサートは、いずれも予想を上回る盛況ぶりで、その場で家具を購入して帰る人もいる。

海外での評価を武器に

ブランドの知名度を高めることにも苦心した。考えた方法は海外の展示会に出ることだ。製品の良さは自らアピールするよりも、客観的に評価してもらった方が、説得力は増す。出展だけなら費用も多くはかからない。

日本の芸術家に支持されてきた同社が結果を出すのにそう時間はかからなかった。2009年には、古今東西の工芸作品を展示するパリの装飾芸術美術館に出展したスツールが、パーマネントコレクション（永久収蔵品）に選ばれた。2010年にはドイツで、デザイン性や機能性が高い工業製品に贈られるレッドドット・デザイン賞を別の椅子が受賞した。

こうした実績が報道されるにつれ、流行やデザインに敏感な若者たちや、天童にやってきた観光客がショールームを訪れるようになった。今では少しインテリアに興味のある人なら同社の名前を知らない人はいないというくらいまでになった。家庭用家具の売り上



職人の手で一つずつコマを挟み込む

げは着実に増加してきている。

高い評価を背景に、同社にはアジア各国の業者を中心に製品供給の依頼が相次ぐ。だが、長く使える家具は気候風土や生活習慣に精通しないとつくれないと、海外進出には慎重だ。あくまで国内市場をメインと位置付ける。

2010年からは、新たに社名入りのロゴプレートをつくり、すべての製品に取り付けている。社名を前面に押し出すためだ。また、2012年には若手デザイナーの清水慶太氏と新作を完成させ、披露のために全国の家具店を回る。加藤社長と清水氏によるトークショーは、ユーザーとの距離を縮める新たな取り組みである。

メーカーであることに徹し、芸術家の活躍を陰で支えてきた同社だが、海外で得た評価を武器に、今度は自らファンを増やす形で国内市場を席卷している。

（藤田 一郎）

女性従業員とともに成長する建築設計事務所



(有)ゼムケンサービス

代表取締役
籠田 淳子

企業
プロフィール

- 代表者 籠田 淳子
- 創業 1993年
- 資本金 2,000万円
- 従業員数 11人
- 事業内容 店舗・住宅の設計・施工
- 所在地 福岡県北九州市小倉北区片野3-7-4
- 電話番号 093 (931) 0301
- U R L <http://www.zmken.co.jp>

少子高齢化による労働力不足が懸念されるなか、働き手として女性への期待が高まっている。しかし現実には、出産や育児のために仕事を辞める女性は依然として少なくない。福岡県北九州市にある(有)ゼムケンサービスでは11人いる従業員のうち、一級建築士5人、デザイナー4人の実に9人が女性で、その半数以上が育児との両立を果たしている。

女性目線で差別化を図る

同社は北九州市や福岡市を中心に、店舗や一般住宅の設計、デザインを手がけている。その特徴は、女性ならではの視点や感性を生かした提案にある。

例えば、ある旅行代理店から依頼を受けたときのこと。接客のためのカウンターに、浅いカーブを描くU字の底のような形状のもの

を選んだ。女性スタッフ数人がその外側に弧を描くように座る。

これは、働く女性の心理面に配慮したものである。女性の多くは、同僚との連帯感や適切な距離感を求める。このカウンターなら、同僚の姿が自然と目に入るため、安心して仕事ができるし、後輩の接客状況などにも目を配りやすいと、女性スタッフの反応は上々だそうだ。一般的な直線状のカウンターに比べると、やや贅沢なスペースの使い方になるため、効率や合理性を重視する男性の設計士では、なかなか思いつかないという。

女性の活躍を支える

こうした女性目線での設計・デザインが好評を博し、かつては社長の籠田淳子さんが子どもを育てながら一人で切り盛りしていた同社は、いまや従業員10人を雇うま

で成長した。新卒で入社したばかりの人から、育児中、子育てが一段落した人まで、多様なライフステージにある女性従業員が在籍している。それぞれ家庭の事情が異なるため、フルタイムもしくは短時間勤務を選択し働いている。

以前から、設計士にもフルタイムで働く人もいればパートもいた。また、正社員だったが出産を機に退職し、現在はパートで働くといったケースもあった。こうしたキャリアの中断や時間的な制約が大きい働き方は、男性が多く長時間勤務も珍しくない建築業界においては、一般的に弱みともなる。

そこで同社では、働く女性をサポートするツールをいくつか活用している。その一つが、同社オリジナルの手帳である。一般的なスケジュール欄のほか、会社の理念や方針を記載し、意識の統一をはかっている。また、建築基準法を

はじめとする法律の改正点や業務に関する用語なども掲載している。

同社には、出産や育児を経て復職する人が少なくない。離職中に、建築関連の法律が改正されていた場合にも、手帳に必要な情報がまとめられているので、その都度確認できるし、家事や育児の合間のちょっとした時間にテキストにして勉強することもできる。継続して働いている人にとっても、仕事を進める上でのミス減少と作業効率アップに役立つ。

フェイスブックも活用している。従業員だけがアクセスできるグループ機能を使い、どこにいても情報を共有できるようにした。

育児中は、子どもが熱を出し、急に会社を休まざるを得ないこともある。そうなると、業務に支障を来す。お客さんとの約束があれば、会社の信用にもかかわる。このため当日の予定などの引き継ぎは欠かせない。電話だと受けた人が聞きもらす、伝え忘れるといった危険性を伴うが、フェイスブックなら、間違いなく全員に情報が共有される。仮に来客があっても、以前の情報を見直し、振り返れるため適切に対応できる。

チーム制が武器となる

そのうえで同社では、従業員同士が自然な形でフォローし合えるように、チーム制を採用した。そ

して、2011年より“女性建築デザインチーム”として、全国さまざまな案件を手がけている。

一般に設計やデザインは、設計士が複数いる事務所でも一つの案件を一人で担当することが多い。自身の案件に集中することで、効率的に仕事を進められるからだ。しかし、それでは、いざというときに適切なフォローを行うことは難しくなる。このため同社では、すべての案件をチームで請け負う。

チームは、リーダー以下数人からなり、案件ごとに窓口となる担当者は決めるが、進捗管理はリーダーが責任をもって行う。万一の場合はリーダーや手の空いている者がフォローするのだ。

チーム制は職場を不在にしがちな従業員の穴を埋める苦肉の策として生まれたものだった。しかし、次第に同社の提案力を支える強みの源泉となってきた。女性であるという弱みを、女性建築デザインチームが強みにかえたのである。

ライフスタイルやニーズが多様化する昨今、「女性だから女性の思いをくみ取れる」といった単純な構造は成り立たなくなりつつある。それでも、年齢やライフステージが異なる従業員がチームを組めば、より多様な視点から提案できる。

例えば、小児科の診療所を設計する場合。独身の従業員は、働き手である看護師の動線などへの配慮を優先しがちである。しかし、



オリジナル手帳

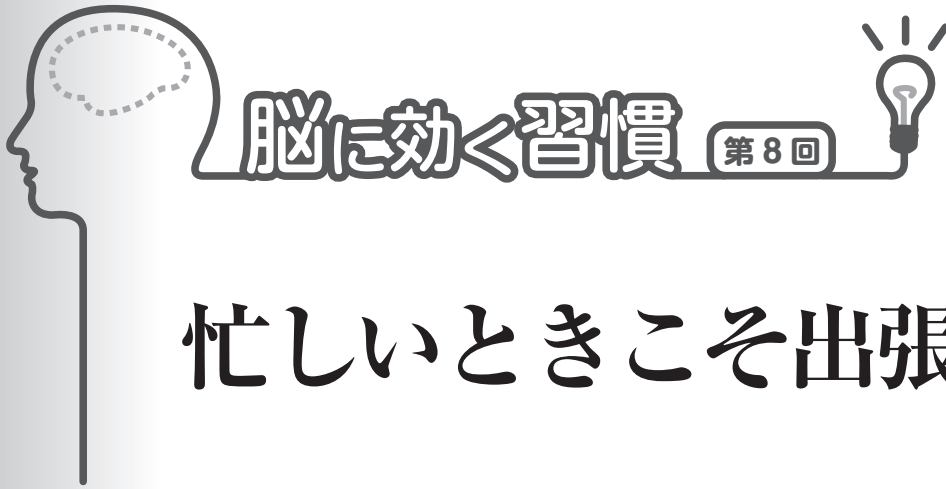
待合室には、病気の子どもの寄り添い順番を待つ母親がいる。育児中の従業員は、母親の心情をくみ、待合室や授乳室、トイレなど、小さな子どもを抱える人が気になるスペースにまで目を向ける。

チーム内で磨かれた設計・デザインは同社の対外的な評価を高める。それは同時に、メンバー間での切磋琢磨を促し設計士やデザイナーの能力をも高めていく。

実は籠田さんは、パートや短時間勤務の採用に当初から積極的だったわけではないそうだ。男性社会といわれる建築業界にあって、女性も男性と互角以上に仕事ができることを証明したいという思いがあったからである。

しかし、女性の働きぶりをみるうちに、考えが変わった。「弱みにばかり目を奪われるのではなく、彼女たちの能力そのものに目を向け、その能力を発揮させてあげることが重要」と語る籠田さん。その言葉は人材不足を嘆く中小企業にとって示唆に富んでいる。

(鈴木 佑輔)



忙しいときこそ出張へ



医学博士
米山 公啓

仕事はなぜか重なるものです。なぜこんな忙しいときにこんなことまでやらなければいけないのか、と思うこともあるでしょう。どうすればそんな状況から抜け出せるのでしょうか。

忙しいときは自分の立場をよく知るチャンスかもしれません。本当に必要とされているから仕事が重なっているのか、それとも偶然忙しいだけなのかを見極めるのです。

その方法の一つが、思い切って出張へ行くことです。現場から逃げるといわけではありません。自分がいなくなったときに、周囲がどう反応するのかを確認するのです。さらに、多くの仕事から逃れることで、脳のリセットにもつながりますし、少し鳥瞰^{ちようかん}的な視点にも立てるはずですよ。

医療でもそうですが、臨床の現場にいると診察に追われ一日が終わっていききます。それは医師として充実しているのかもしれませんが、しだいに医療全体がみえなくなってきました。臨床の現場から少し離れてみることで、医師としての生き方をもう少し違う方向に変えられるのではないかと考えるよ

うになります。

また忙しいと目の前の仕事をこなすことで快感や満足感を得て、それで満足してしまうことがあります。つまり、忙しいと現状に甘んじてしまう危険があるということです。そうならないためにも、出張へ行くとか休みを取るとか、現場から遠ざかることが大切なのです。

忙しいときに出張へ行くことには、もう一つ意味があります。忙しい状況から抜け出すとなると、自分がいなくても大丈夫だろうか心配になるはずですよ。それはある種の緊張感を生み出します。それによってストレスがかかり、自分の能力を引き出そうとするのです。

仕事をしていると、もうこれが限界だと思ってしまう投げ出してしまふことがあるかもしれません。それを突き抜けるには、さらに一段の努力が必要なのですが、同じような状況のなかにはなかなか難しいものです。

大リーグのイチロー選手がシアトル・マリナーズからニューヨーク・ヤンキースへ移籍したのは、記憶に新しいかと思います。出張も移籍も現状から抜け出すという

意味からすれば共通しています。イチロー選手は慣れ親しんだマリナーズでは現状に甘んじてしまい、緊張感がつくれなくなっていたのでしょ。自分の潜在的な能力はまだあると感じていたのですが、それを引き出す緊張感がつくれなくなっていたのです。

そこで環境を一新させ、ヤンキースへ移籍することで、緊張感を高めて、自分の能力を一層引き出そうとしたのでしょ。事実、打率は移籍後のほうがよくなっています。

慣れた現状から抜け出すように、自分を徹底的にストレスの多いところへ追い込み、それに打ち勝てれば、新しい自分の能力の発見につながるはずですよ。

■ 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。

ジョゼフ・ミケーリ 著
藤井 留美 訳

究極の顧客サービス「ザッポス体験」 —顧客も社員も幸せにする5つの法則—

日経 BP 社 定価 (本体1,600円+税)



ザッポスは米国ラスベガスに本社を置くインターネットの靴小売業者だ。500万足もの靴をインターネット上で並べ、創業から10年で年商は10億ドルを突破した。本書はその急成長の源泉を経営コンサルタントである著者が探ったものである。

靴のネット販売というと、まず頭に浮かぶ疑問がある。靴を手にとることなく選べるのか。何より、試し履きせずに購入できるのか。

これに対し同社では、すべての靴について、八つのアングルから

撮影した写真をサイト上に掲載。写真の靴の色を実物のそれに近くよう微修正する念の入れようだ。

そのうえで返品自由とし、米国内であれば送料、返送料ともに同社負担とした。顧客はサイト上で気に入った靴があれば、合いそうなサイズのをすべてクリック。自宅で試し、気に入った以外のは返送することも可能なのだ。

しかし、いくら品揃えが豊富とはいえ、同社がつける価格は特別安いわけではない。それでも消費者が惹きつけられるのは、「究極の顧客サービス」ともいえる、“家族的”サービスがあるからだ。実際、同社には、商品が在庫切れだった時にオペレーターが他社のサイトをわざわざ調べて教えたといったエピソードが溢れている。著者によれば、こうした対応はマニュアルによるものではなく、社員の自発的な思いやりから生まれてくるもので、その源泉は同社が築き上げた、人と人のつながりを重視した家族的な企業文化にあるという。

企業文化というと、一般には自然と醸成されるものというイメージが強い。しかし同社の企業文化づくりの姿勢は徹底している。例えば、同社の社員食堂は無料だ。これは、家族のように社員が同じ食卓を囲むことを促すためである。また採用後の研修では1カ月にわたりすべての社員が企業文化をたたき込まれる。極めつきは研修後。同社の家族的な雰囲気になじめないと感じた人には転職手当を支給して辞めてもらうのだ。

もちろん、同社の企業文化を真似することは不可能であり、その必要もない。むしろ本書から学ぶべきは、意識して企業文化をつくりあげるという発想であろう。いまや製品、サービスの優位性が瞬く間に失われるといったことが珍しくない。しかし、優れた企業文化は容易に真似されないものだ。本書を手にも、企業文化を通じて企業そのものを強くするという戦略を一度考えてみてほしい。

(野中 卓人)

第8回

中小製造業の設備投資は震災後の回復傾向が続く

～中小製造業設備投資動向調査（2012年度修正計画）結果～

2012年度修正計画は順調に拡大

今回は、2012年9月に実施した第107回「中小製造業設備投資動向調査（2012年度修正計画）」の結果を取り上げる。第5回で紹介したとおり同調査は毎年4月と9月に実施しており、前者は前年度の設備投資実績と当年度の当初計画、後者は当年度の修正計画を尋ねている。2012年9月調査は、4月調査に回答した企業1万1,732社に調査票を送付し、うち8,992社、76.6%から回答を得た。この結果をもとに、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数20～299人の中小製造業者5万6,299社の設備投資額を推計している。

図-1は、当初計画、修正計画、年度実績の投資額をそれぞれ前年度実績と比較した増減率で示したものである。これをみると、4月の当初計画が9月時点でどう修正され、最終的に年度末実績値がどう着地したかがわかる。過去、ほとんどの年において、当初計画は前年度実績を下回る額となっている。一方で、修正計画は当初計画を上回り、年度実績はおおむね修正計画の近傍^{きんぼう}で推移している。これは、年度初めは設備投資計画がすべて固まっておらず、年度中に徐々に計画が定まっていく中小企業の傾向を反映している。同時に、修正計画が当初計画からの程度上振れるかが、最終的な実績値を占ううえでの試金石になるともいえよう。

では、今回の調査結果はどうであろうか。2012年度の修正計画は2兆1,744億円と、前年度実績（1兆9,722億円）に比べ10.3%増加し、当初計画（1兆8,702億円）からの修正率（修正計画／当初計画）は+16.3%

だった（図-2）。直近10年間（2002～2011年度）の修正率平均は+17.7%であるから、今年度も比較的順調に設備投資が進んでいると判断できよう。

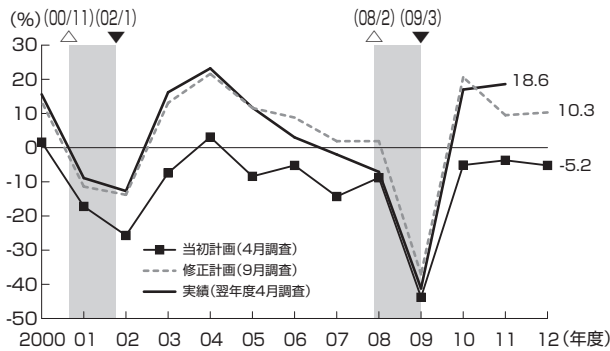
震災復興関連、個人消費関連を中心に上方修正

調査結果の詳細をみてみよう。まず、2012年度修正計画を業種別にみると、「非鉄金属」「鉄鋼業」「印刷・同関連」「化学工業」などをはじめ、17業種中10業種が前年度実績比で増加した（図-3）。また、2012年度当初計画と比較すると、「紙パルプ」を除く16業種で上方修正となっている。

特徴を整理すると、「非鉄金属」（修正率+15.1%）、「鉄鋼業」（同+11.7%）などの分野で、建築資材をはじめとする復興需要の好影響がみられる。震災後の自粛ムードが和らいで消費が回復し、「印刷・同関連」（同+34.2%）、「食料品」（同+17.6%）などの内需型業種も増加した。「はん用機械」「生産用機械」など外需中心の機械関連業種も増加したが、「輸送用機器」はエコカー補助金終了後の反動が懸念されてか、前年度実績比ではいまだマイナスとなっている。

次に、2012年度修正計画について投資目的別の金額構成比をみると、「更新、維持・補修」が36.3%となり、前年度実績の35.1%からやや上昇した。4年連続で最も高い割合となる見通しである。反対に、2番目に多い「能力拡充」は同28.2%から24.8%へ低下した。また、全体に占める割合こそわずかだが、「省エネルギー」投資が前年度の1.6%から2.1%に上昇したのが注目される。7月の再生可能エネルギーの固定価格買い取り制度開始に合わせ、太陽光発電事業に参入する企業も一部にみられた。

図-1 設備投資修正状況—当初計画、修正計画および年度実績の動き（前年度実績比）



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

図-2 設備投資額と9月調査における修正率

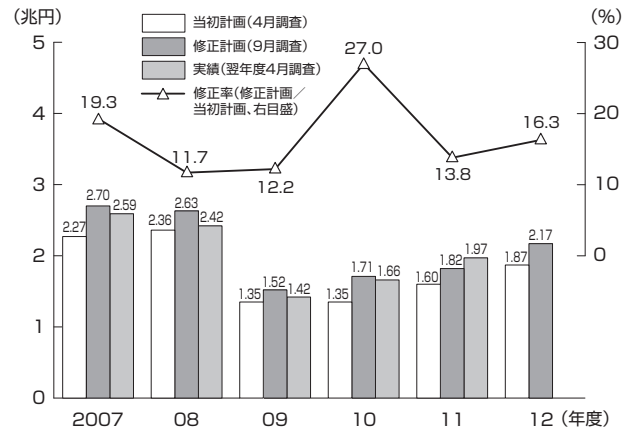
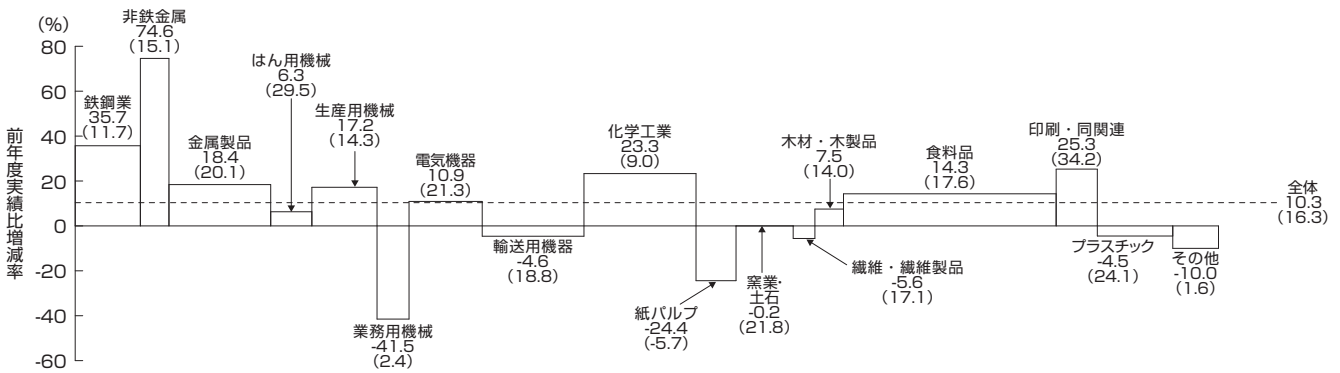


図-3 業種別設備投資動向（2012年度修正計画）



(注) 1 横軸は、前年度実績による業種別構成比。
 2 () 内は2012年度当初計画からの修正率。

投資マインドは良好だが、先行き不透明感も

最後に、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値）をみてみよう。9月調査のDIは全業種で6.3と、4月調査の2.4から3.9ポイント上昇した。業種別にみると、高い順に「化学工業」（17.2）、「金属製品」（9.6）、「木材・木製品」（9.1）などと、16業種でDIはプラス水準になっている。4月調査に比べDIが上昇したのも、17業種中13業種に上った。設備投資が増加する可能性がある」と回答した企業（全体の28.7%）にその理由を複数回答で尋ねると、設備の「更新・維持・補修」の必要性を挙げる企業が72.1%で圧倒的に多くなっている。次

いで「合理化」（29.2%）、「新製品・新規事業」（28.5%）、「売上見通し良好」（24.1%）の順となった。

他方、設備投資が減少する可能性があるとした企業（全体の22.4%）に理由を尋ねたところ、「投資一巡」（53.5%）、「売上見通し不良」（51.5%）、「利益見通し不良」（38.0%）の三つを挙げる企業が多い。特に「売上見通し不良」は4月調査の43.6%から7.9ポイントも増加している。

国内では、震災復興の本格化による需要増加が今後も見込まれる一方で、エコカー補助金や住宅エコポイントなどの政策効果の剥落により、回復基調にあった消費に不透明感が出つつある。外需関連でも、海外経済の減速や長引く円高が重荷となっている。

足元では順調に回復している設備投資だが、こうした下押し要因をはね返すほどの力強さがあるかどうか、今後の推移が注目される。（金岡 論史）

紙の糸

備後撚糸(株) 広島県福山市芦田町福田872

TEL 084 (958) 3355 http://www.binnen.co.jp http://www.bingo-twoply.jp



マネキンが身につけている G ジャンに帽子、バッグ。実は、紙を撚った糸でつくられています。通常の糸に比べて非常に軽く、通気性や吸水性にも優れるため、衣類などの素材にぴったりだそうです。

とはいえ、やはり「水に濡れても大丈夫なの？」と心配になります。広島県福山市の備後撚糸(株)は、そんな不安を払拭し、デニムやニット、タオルなど、幅広い生地の素材として利用できるようにしました。

昭和初期に創業した同社は、織物産業が盛んな備後地方で、長らく紡績会社などの下請けとして糸を撚り続けてきました。しかし、1990年代になると、受注先の海外移転などで業績の悪化に直面します。そこから革新的な素材を求めてたどり着いたのが紙でした。ただ、細長くした紙を撚った糸は、すべりが悪く、耐水性以前にそもそも生地を織れません。

試行錯誤するなか、同社の光成猛社長が挑んだのは、紙テープを水に浸して撚るというものでした。もともと紙は水中で漉くもの。そこに突破口があるのではないかと、まさに逆転の発想です。果たして、わ

ずかですがうまく撚れた箇所がありました。水に浸すことで紙の原料の繊維がほぐれ、撚る過程できれいに絡み合うのです。一筋の光明を見出した光成社長は、再び撚るスピードや水に浸す時間などを変えて試作を繰り返すにつに、なめらかで水にも強い糸を完成させます。この糸は業界内で大きな注目を集めました。

その後も製紙メーカーの協力を得てさまざまな撚り方を研究する一方、2012年には織物会社やデザイナーと連携して自社ブランド“BINGO TWO PLY”（ビンゴ トゥー プライ）を立ち上げました。レディース向けのポロシャツやワンピース、ジャケットなどをラインアップしているとのこと。一つの逸品が、何十年にもわたり下請けとして糸を撚っていた同社の業界内における地位を逆転させたのです。

(川楠 誠司)

編集後記

海外展開で得られるのは外国の市場だけではありません。たとえば、この20年で生産量が5分の1にまで落ち込んだある焼き物の産地では中国に急須の輸出を始めました。売れ筋は数万円の高級品。国内では価格が高いというだけで敬遠されるのに、中国では品質やデザインが評価される。窯元にとってやりがいのある仕事です。

また、あるラーメン店は、3店舗目を国内にではなく中国の上海に出しました。店は軌道に乗りましたが、儲かったことよりも自分の作り出した味が海外でも認められたことの方がずっとうれしかったそうです。

日本では得られないものが海外にはある。中小企業の方々は、海外展開支援ビジネスを利用し、ぜひ海外市場に挑戦してみてください。(竹内)

調査月報

12月号予告

特別レポート

信州大学大学院経済・社会政策科学研究科 准教授 牧田 幸裕
 「差別化のための差別化」から「機能する差別化」へ

論点多彩

立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 教授 名取 隆
 大企業との連携において中小企業に求められる能力とは

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