

調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.058

7



調査レポート

総合研究所 研究員 藤田 一郎

新事業に取り組む中小企業の経営戦略

医療・健康・衛生機材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

医療・健康・衛生ニーズの高まりと国内外の市場の拡大

調査月報

中小企業の今とこれから

調査レポート 4 新事業に取り組む中小企業の経営戦略

*総合研究所 研究員 藤田 一郎

医療・健康・衛生機材産業と中小企業のビジネスチャンス...16 医療・健康・衛生ニーズの高まりと国内外の市場の拡大

*総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生



表紙写真：「日本の祭礼」
博多祇園山笠（福岡県）

巻頭随想 2 1割の「熱烈に欲しい」人に向けて

* (株)キングジム 代表取締役社長 宮本 彰

JGSS でよむ日本人の意識と行動 20 東アジア人意識を持っている人

* 大阪商業大学 JGSS 研究センター 主任研究員 上ノ原 秀晃

新時代の創業 22 匠の技を継承し発展させる家具メーカー

* 愛媛県伊予郡砥部町 (株)LINK WOOD DESIGN

中小企業のための経営戦略基礎講座 26 ネット販売の基礎

* グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

データでみる景気情勢 28 持ち直しの兆しとともに先行きへの慎重な姿勢もみられる中小企業の景況

東日本大震災と中小企業 32 福島酒をつくるということ

* 福島県郡山市 (有)渡辺酒造本店

マーケティングに生きる心理学 36 購買行動を促すのは商品の数か配置か

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から 37 企業支援は巡回から 経営指導員一丸で課題解決

* 郡上市商工会 主席経営指導員 名畑 司

論点多彩 38 地方からの産業革命

—歴史に学ぶ地域活性化のメカニズム—

* 東京大学社会科学研究所 教授 中村 尚史

経営最前線 44 漁業を明るく未来へ牽引する

* 北海道函館市 (株)東和電機製作所

論語から学ぶリーダーシップ 46 君子は人の美を成し、人の悪を成さず 小人は是に反す

* 安岡活学塾 専任講師 青柳 浩明

ブックレビュー 47 小さな会社の経営革新、7つの成功法則

今月の逸品／編集後記 48

1割の「熱烈に欲しい」人 に向けて



■ ■ ■
(株)キングジム
代表取締役社長

宮本 彰

みやもと あきら

1954年東京都生まれ。77年慶應義塾大学法学部を卒業後、(株)キングジムに入社。材料調達、営業、経理部門を経て、84年常務取締役総合企画室長に就任。同社初の電子文具開発プロジェクト(Eプロジェクト)のリーダーとなり、88年に発売したラベルライター「テブラ」の開発指揮を執る。92年から現職。2005年に同社を東証一部に上場させる。



「キングファイル」や「テプラ」など、独創的な商品を世に送り出し、開発型メーカーを自負している当社にとっては、日本経済新聞社の「日経MJヒット商品番付」に商品が掲載されることが、一つの夢であった。

ある年の番付を見ているとき、私は掲載されている多数の商品のうち、自分が持っているものが一つしかないことに気付いた。若い人なら複数の商品を持っているだろうと思い、家族や社員に聞いて回ったが、結果は同様であった。つまり、今どきのヒット商品とは、万人受けするようなものではなく、一部の人に支持される商品であるということだ。

では、こうした商品はどのように作ればよいのであろうか。

人間の頭の中には買い物リストがあり、欲しい度合いの強い順に買っていき、どこかでお金は尽きる。そして、最近はこの買い物リストが、人によって多様化している。だから、たとえ10人中1人

であっても、このリストの上位に入る「熱烈に欲しい」ものを作ることが、ヒット商品を生む鍵となるのである。

さらに、当社は創業以来、まだ世の中になく新しい価値を持った商品を提供することを社是としてきた。また、大企業と同じ土俵で戦って勝てるほどの資本力もない。だからこそ、新しいコンセプトの商品、しかも大手が追随してきそうもないスキマ市場を狙った商品の開発が必須となる。

メールもインターネットもできず、テキスト入力に特化したデジタルメモ「ポメラ」や、手書きメモを簡単にデジタル化できる「ショットノート」は、こうした発想から誕生し、念願であったヒット商品の番付入りを果たした。

だが、新しいコンセプトの商品は外すことも多い。10個中1個程度しか、大当たりする商品は生まれてこない。

しかし私は、それでもよいと思っている。失敗を恐れてチャレンジ

しないより、ホームランを目指して常にフルスイングすることが重要なのだ。だから、開発部門の難関をくぐり抜け、私が出る最終の会議までたどり着いた商品企画に対して、基本的にNGを出すことはない。

また、私はマーケティング調査が嫌いである。調査にお金と時間を費やすなら、早く市場に商品を出してしまえと思っている。正しい答えは、市場がすぐに教えてくれるからだ。

そして、たとえ失敗したとしても、それを反省してその理由を分析していけば、必ず正解に近づけると信じている。

無難な商品開発で失敗を少なくする生き方では、大きな成功は望めないし、何よりも社員のモチベーションが上がらない。

今の時代、このようなフットワークのよい商品開発は、大企業には難しく、むしろ我々のような小回りの利く会社の特権であるかもしれない。



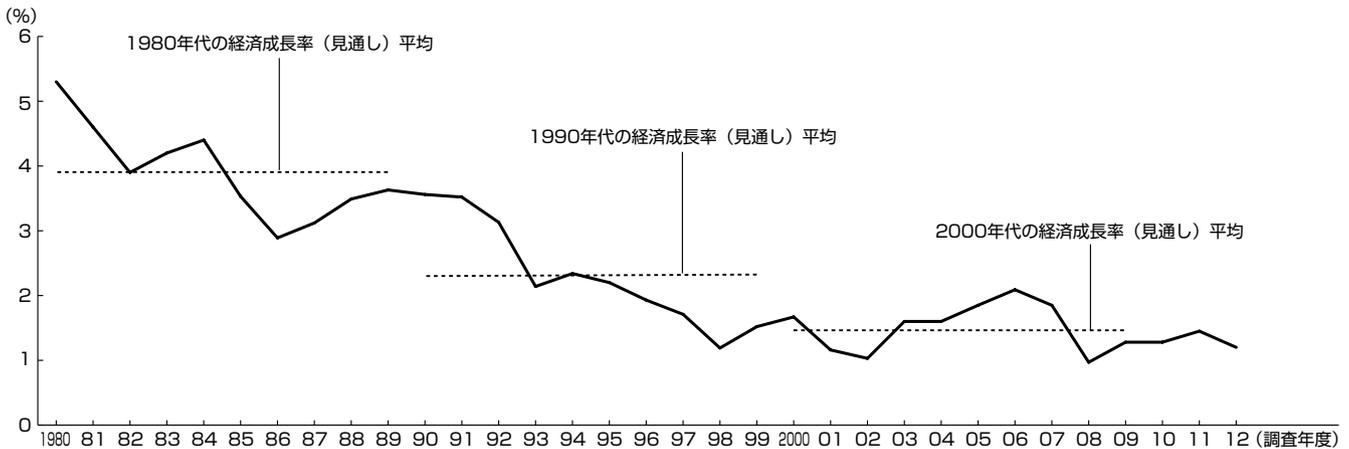
新事業に取り組む 中小企業の経営戦略

総合研究所 研究員 藤田 一郎

「失われた20年」ともいわれる日本経済の長期低迷が続いたなか、中小企業の多くは厳しい経営環境に置かれ、将来の事業展開に対して慎重な姿勢をとらざるを得なくなっている。

しかし、そうした環境下にあっても、新たな事業に進出することで売上を増やしたり、収益性を高めたりと、大きな成果を挙げている企業もみられる。そこで本レポートでは、新事業に取り組む中小企業の現状と課題について、当研究所が実施したアンケート調査と企業取材をもとに考察する。

図-1 企業からみた今後5年間の実質経済成長率見通しの推移



資料：内閣府「企業行動に関するアンケート調査」

(注)1 各年初に今後5年間の実質経済成長率(年度平均)を尋ねたもの。

2 調査対象は東京、大阪、名古屋の証券取引所第一部および第二部に上場する全企業。

日本経済の期待成長率は低下

内閣府が毎年実施している「企業行動に関するアンケート調査」では、上場企業に対して今後の日本経済の成長率見通しを尋ねている。2013年3月に公表された結果によると、今後5年間(2013~2017年度)の実質経済成長率見通し(期待成長率)は1.2%となった(図-1)。また、1980年代からの推移をみていくと、80年代は平均で3.9%、90年代は2.3%、そして2000年代は1.5%と、時代を追うごとに企業の期待成長率は低下している。

バブル崩壊以降、多くの経営者は企業の存続をかけて債務、設備、雇用という“三つの過剰”を減らすことに注力してきた。また長引くデフレや海外企業との競争にさらされるなか、激しい価格競争を繰り返してきた。しかも最近では“百年に一度”と呼ばれるリーマン・ショック(2008年9月)、さらには“千年に一度”とされる東日本大震災(2011年3月)という外的ショックにも見舞われた。

かつてのような高度成長が期待できず、想定外の事態が相次いでしまえば、企業の経営姿勢はどう

しても慎重にならざるを得ない。積極的にリスクをとって事業を展開するよりも、足元の体制固めを優先する経営者が目立つ。

一つの具体的な例は、将来のリスクに備え手元の現預金を積み増す傾向が強まっていることである。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」から中小企業の手元流動性比率(現預金と短期所有有価証券の合計が月商の何カ月分に相当するかをみたもの)をみると、リーマン・ショック以降上昇を続けており、2012年12月末には約2.1カ月分と、過去最高水準が続いている。

しかし、守りの姿勢だけではなかなか事態は打開しない。近年、アジアなど海外の旺盛な需要を取り込むために、海外展開を積極化する中小企業が増えてきている。また既存の事業とは別に、成長が期待できる新事業分野に進出することで成果を挙げている企業も少なくない。

本レポートでは、最近5年の間に新事業分野に進出した企業に焦点をあてて、その実態や業績の変化などをみていく。後半では実際に新事業に取り組む企業の事例を通じて、新事業に取り組むにあたってどのような課題に直面し、いかにしてそれを乗り越えていったのかを探っていく。

「中小企業の新事業への取り組みに関する調査」実施要項

調査時点：2012年9月中～下旬

調査対象：日本政策金融公庫中小企業事業の取引先（原則従業員20人以上）1万3,119社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送

回収数：5,683社（回収率43.3%）

（製造業 2,512社（44.2%）
非製造業 3,171社（55.8%））

図-2 新事業への取り組みの有無

（単位：%）

	取り組んでいる	取り組んでいたが、すでに撤退した	取り組んでいない
全産業 (N=5,683)	22.8	1.8	75.4
製造業 (N=2,512)	23.5	1.7	74.8
非製造業 (N=3,171)	22.2	1.9	75.9

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業への取り組みに関する調査」（2012年）（以下同じ）

（注）1 複数の新事業に取り組んでいる企業は、最も力を入れたものについて回答してもらった（以下同じ）。

2 業種区分は既存事業の業種に基づく（以下同じ）。

対象としている。なおこの間に複数の新事業に取り組んだ企業に対しては、最も力を入れた新事業について回答してもらった。新事業を営んでいる場所・地域については国内外を区別していない。

さらに、新事業の業種（中分類）が既存事業と同一であっても、異なる分野への進出であれば新事業としている。たとえば、同じ製造業でも、自動車に組み込む金属製品を製造していた企業が新たに建築金物を作るようになった企業や、同じ飲食店でも、ラーメンを主力商品とする飲食店が新たに日本そば店を始めたというケースなど、いずれも新事業に該当するものとしている。

どのような企業が新事業に進出しているか

本調査における新事業の定義

当研究所では、2012年9月に原則従業員20人以上の中小企業に対し、「中小企業の新事業への取り組みに関する調査」を実施した（実施要項は上記参照）。

調査結果をみていく前に、本調査における用語の定義などを確認しておく。

まず、新事業とは「既存事業の改良や発展ではなく、これまで自社でまったく扱っていなかった分野の製品やサービスを開発・提供することで、経営の多角化や事業転換を図ること」と定義している。

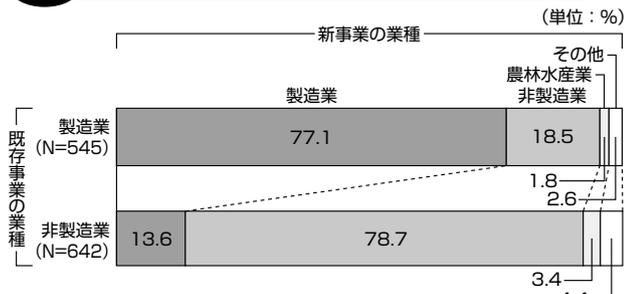
また本調査では、調査を実施した2012年9月までの最近5年の間に新事業に取り組んだ企業を分析の

2割の企業が進出

最近5年の間に新事業に取り組んでいる企業の割合は22.8%という結果になった（図-2）。業種別には、製造業が23.5%、非製造業が22.2%とほぼ同じ割合になっている。新事業に取り組んでいる割合が高い業種を細かくみると、「情報通信業」が41.3%と最も多く、次いで「電気機械」（35.8%）、「電子部品・デバイス」（28.8%）などとなっている。いずれも技術の進歩が速く、国内外で厳しい競争が繰り広げられている業種である。また従業員規模別にみると、若干ではあるが従業員数が多いほど新事業に取り組んでいる企業の割合が高くなる傾向がみられる。

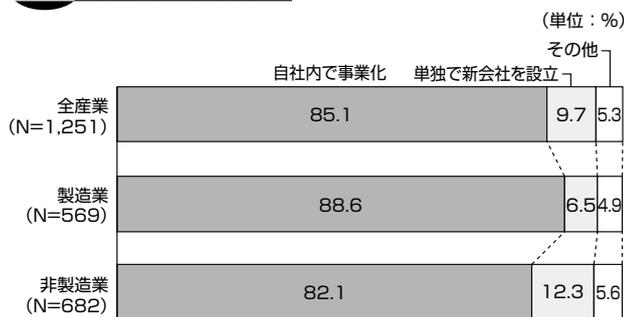
新事業の業種分布はどうなっているだろうか。新事業の業種分布をみると、製造業42.7%、非製造業51.1%、農林水産業2.7%、その他3.5%となっている。既存事業の業種分布とそう変わりはない。

図-3 既存事業の業種ごとにみた新事業の業種分布



(注) 図-2で新事業に「取り組んでいる」と回答した企業のうち、具体的な業種について回答した企業について集計した。

図-4 新事業の経営形態



(注) 1 図-2で新事業に「取り組んでいる」と回答した企業について集計した。

2 その他は、「他企業と共同出資で新会社を設立」「他企業との合併」「他企業への出資（出資比率50%超）」「他企業への出資（出資比率50%以下）」のいずれかを選択した企業の合計。

新事業の業種分布を既存事業の業種ごとにみたものが、図-3である。もともと製造業を営んでいた企業の77.1%は同じ製造業に進出している。非製造業から同じ非製造業に進出した企業は78.7%であり、いずれも8割を占める。ある程度これまでのノウハウが生かせそうな業種のほうが参入しやすいということなのだろう。ただ新事業と既存事業の業種の組み合わせを細かくみると、なかには情報通信業から農業、建設業から旅館経営といったまったく畑違いの業種に参入する企業もみられる。

つぎに、新事業の経営形態をみると、「自社内で事業化（出資を伴わない他社との一部業務提携を含む）」と回答した企業の割合が85.1%と大半を占めている（図-4）。「単独で新会社を設立」との回答は9.7%で、その他「他企業と共同出資で新会社を設立」「他

図-5 新事業に取り組む直前の既存事業の状況

	不振だった	不振ではないが、将来に不安があった	順調だった
全産業 (N=1,263)	12.4	56.9	30.6
<従業員規模別>			
29人以下 (N=483)	15.9	58.2	25.9
30~49人 (N=248)	14.5	59.7	25.8
50~99人 (N=277)	9.4	57.8	32.9
100~199人 (N=159)	7.5	56.6	35.8
200人以上 (N=96)	6.3	41.7	52.1

(注) 図-4 (注)1に同じ。

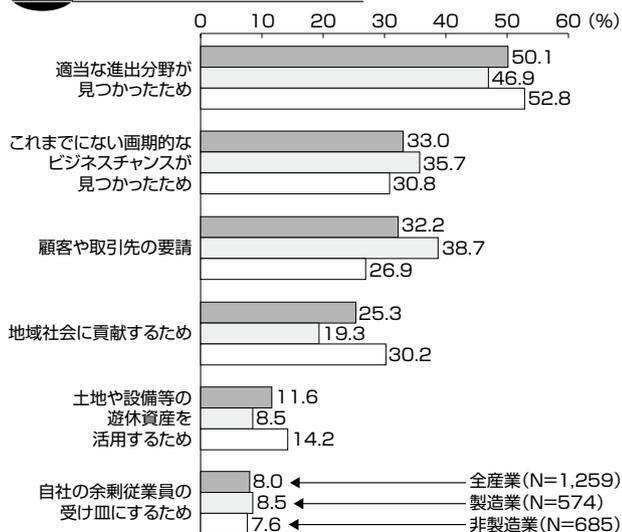
企業との合併」「他企業への出資」といった回答はごくわずかにとどまる。新会社を設立すれば会計を分けられるので、経営管理がしやすくなったり、税制面でのメリットを享受できたりする半面、登記手続きや対外的な周知活動などに手間がかかる。また出資をするにしても、場合によっては定款の内容を変更するなど、利害関係者との調整が生じることも多い。経営資源が限られる中小企業にとっては、新事業の立ち上げにあたっては極力手間をかけたくない、との思いも透けてみえる。

既存事業が不振に陥る前に新事業に進出

既存事業の状況はどうだったのだろうか。新事業に取り組む直前の既存事業の状況を尋ねたところ、「不振ではないが、将来に不安があった」との回答が56.9%と半数を超えている（図-5）。「順調だった」という回答は30.6%で、7割弱の企業は既存事業に不安を抱いていたということがわかる。

また、従業員規模別にみると、従業員数が少ないほど「不振ではないが、将来に不安があった」「不振だった」の回答割合が高くなっている。他方、「順調

図-6 新事業に取り組んだ動機



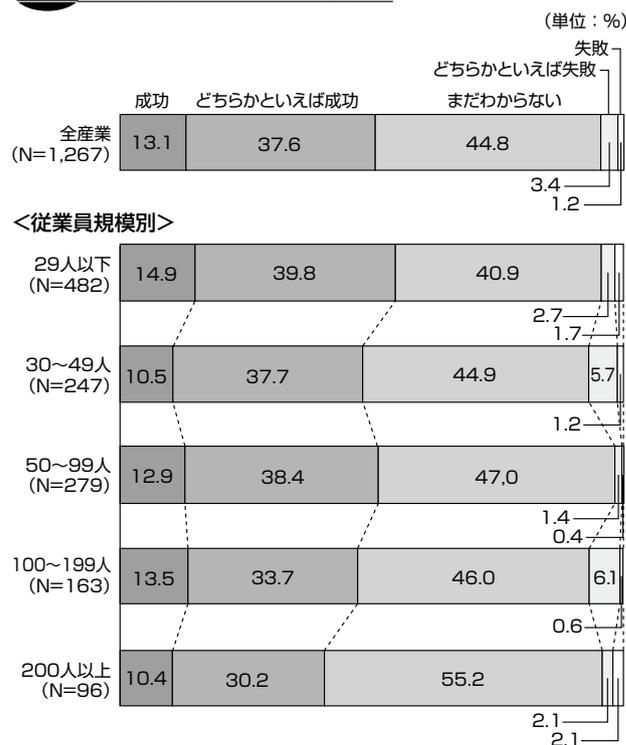
だった」割合は200人以上の企業で半分を超えている。規模の小さい企業ほど、複数の事業を同時に行うことは難しくなる。そのため既存事業が不振に陥る寸前までいってはいじめて、状況を打開する手段として新事業に進出するという見方ができる。逆に、比較的規模の大きい企業は経営資源に余裕もあるため、既存事業に並行して、新たな収益源としての新事業を模索できるのだろう。経営資源、特に人的資源の多寡がこうした差に表れているものと考えられる。

適当な進出分野が見つかったから

ここまで、新事業に進出している企業の属性面をみてきた。これらの企業はなぜ新事業に取り組んだのだろうか。新事業に取り組んでいる企業に対して、その動機を尋ねたものが図-6である。最も回答割合が高いのは「適当な進出分野が見つかったため」の50.1%である。

次いで高いのは「これまでない画期的なビジネスチャンスが見つかったため」(33.0%)、「顧客や取引先の要請」(32.2%)などである。特に業種別にみると、製造業では「顧客や取引先の要請」(38.7%)の割合がより高くなっている。中小製造業は大手企業

図-7 新事業についての自己評価



の下請けとしてサプライチェーンに組み込まれていることが多い。そのため既存の取引先が新製品を作るとなれば、新事業に取り組むのは当然の成り行きといえる。他方、非製造業は「地域社会に貢献するため」(30.2%)の回答割合が高くなっている。

新事業に進出した企業の業績はどう変化したか

半数以上の企業は新事業に前向きな評価

ここからは新事業に進出した後の変化についてみていく。

図-7は新事業に取り組んでいる企業に対して、現時点での自己評価を尋ねたものである。「成功」と回答した企業の割合は13.1%となった。「どちらかといえば成功」(37.6%)と合わせると、半数の企業が新事業に対して前向きな評価をしており、「どちらかといえば失敗」「失敗」を大きく上回っている。

図-8 新事業の取り組み有無別にみた業績の変化

(1) 売上 (単位: %)

	増加した	変わらない	減少した
全体 (N=5,460)	35.1	17.3	47.6
取り組んでいる (N=1,255)	44.9	15.1	40.0
取り組んでいない (N=4,105)	32.2	18.1	49.7
撤退した (N=100)	29.0	15.0	56.0

(2) 従業員数 (単位: %)

	増加した	変わらない	減少した
全体 (N=5,460)	31.8	32.9	35.2
取り組んでいる (N=1,258)	43.0	28.4	28.6
取り組んでいない (N=4,102)	28.5	34.5	36.9
撤退した (N=100)	27.0	24.0	49.0

(注) 1 最近の自社の業績（自社の海外拠点との取引分を除く）について、5年前と比較してどうなったかを尋ねたもの。

2 図-4で「単独で新会社を設立」「他企業と共同出資で新会社を設立」「他企業への出資（50%超）」「他企業への出資（50%以下）」のいずれかを選択した企業は、新会社や他企業の新事業部門を含めた業績について尋ねた。

図-9 動機ごとにみた業績の変化

(1) 売上 (単位: %)

	増加した	変わらない	減少した
ビジネスチャンスを見つけた企業 (N=404)	49.0	14.4	36.6
上記以外 (N=851)	43.0	15.4	41.6

(2) 従業員数 (単位: %)

	増加した	変わらない	減少した
ビジネスチャンスを見つけた企業 (N=403)	47.1	23.6	29.3
上記以外 (N=855)	41.1	30.6	28.3

(注) 図-4 (注) 1、図-8 (注) 1、2に同じ。

従業員規模別にみると、29人以下の企業で「成功」「どちらかといえば成功」の割合が高くなっている。先にみたように、既存事業の不振を補うべく、より成功が見通しやすい分野に進出しているのだろう。他方、「まだわからない」と回答した企業も総じて少なくはないことから、新事業の成否を判断するには相応に時間を要するということがいえる。

売上が増えた企業が多い

新事業に進出したことを前向きに評価する企業は多い。では、実際の業績はどのように変化しているのだろうか。本調査に回答したすべての企業に、最近の自社の売上、従業員数が5年前と比較してどうなったかを尋ねた結果が図-8である。

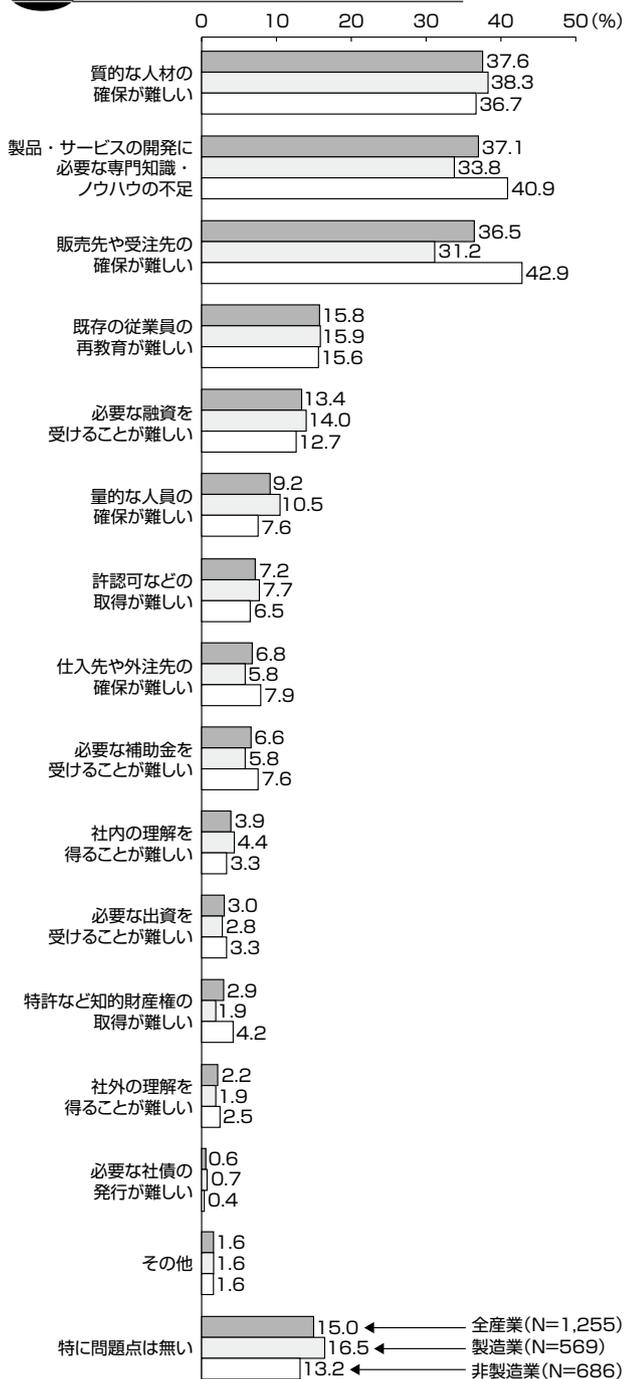
まず売上をみると、全体の47.6%が「減少した」と回答しており、「増加した」(35.1%)を大きく上回っ

ている。同様に、従業員数も「減少した」(35.2%)が「増加した」(31.8%)を上回っている。

しかし、新事業の取り組み有無別にみると、違った結果になる。新事業に取り組んでいる企業では売上が「増加した」と回答した企業が44.9%と、「減少した」(40.0%)を上回っている。この「増加した」割合は新事業に取り組んでいない企業の32.2%、新事業から撤退した企業の29.0%を大きく上回っているのである。従業員数の増減についても、新事業に取り組んでいる企業では「増加した」が43.0%と、「減少した」(28.6%)を上回っている。新事業に取り組んだ企業のほうが、この5年間は成長しているのである。

さらに、さきほど図-6で尋ねた動機ごとに売上や従業員数の変化をみたものが図-9である。「これまでにない画期的なビジネスチャンスが見つかったため」と回答した企業で、売上や従業員数が「増

図-10 新事業に取り組むうえでの問題点



(注) 図-4 (注)1、図-6 (注)2に同じ。

加した」割合が最も多い。

ただ、画期的なビジネスチャンスを見つけることは容易ではない。ましてや実際に事業化し、軌道に乗せるまでには解決すべき課題も多い。新事業に取

り組む企業に対して、新事業に取り組むうえでの問題点を尋ねたところ、「質的な人材の確保が難しい」と回答した企業の割合が37.6%と最も高く、次いで「製品・サービスの開発に必要な専門知識・ノウハウの不足」(37.1%)、「販売先や受注先の確保が難しい」(36.5%)などの順となっている(図-10)。「特に問題点はない」と回答した企業は15.0%にとどまる。

事例にみる新事業の取り組み

ここまで、アンケートの結果から、新事業に進出した企業の属性や、業績の変化、さらには新事業進出にあたって解決すべき問題点などをみてきた。

後半は、実際の企業事例を通じて、新事業に取り組む企業がどのようにビジネスチャンスを見つけ、幾多の困難をどう乗り越えていったかをみていく。

[事例1] 自社ブランド品の製造に挑む

ミニパック(株)

代表者：三谷 政博

所在地：高知県南国市

従業員数：16人

10年間におよんだ製品開発

同社は、医療用品の卸売業者である。1984年の創業以来、ナプキンや紙おむつなどの品ぞろえに強みを持ち、県内の小規模な産院を主な顧客にしながら事業を成長させてきた。

しかし2000年代に入り、いよいよ少子化が進むにつれ、売上は頭打ちになる。そこで三谷社長は新たな販路を見つけようと規模の大きい病院にも営業するようになった。その結果、近所のおよしみもあって、歩いて10分の距離にある高知医科大学医学部附属病院(現・高知大学医学部附属病院)から注文を取りつけることに成功する。

ただ、納入を依頼された商品は脱脂綿を切り分け

ただけのシンプルなものだ。患者の皮膚についた排泄物などを拭きとるために使うという。しかも納入量はわずかで、三谷社長が知り合いから廃棄前の脱脂綿のロールを安く譲り受け、自ら手作業で切り分けて持っていくという程度のものであった。

どうにかして取引を増やしたいと、三谷社長は現場で働く看護師たちに直接アプローチすることにした。ただ、日中患者対応に忙しい看護師と会話できるのはせいぜい2、3分。それでも三谷社長は足しげく病院に通い、脱脂綿の使い勝手や何か困っていることはないか、聞いて回った。顔なじみになるにつれ、小さな悩みを聞き出すことができるようになった。一つは耐久性だ。脱脂綿は薄手のため、排泄物などを一度で拭きとることができず、看護師が何枚も重ねて使っていた。もう一つは、脱脂綿だと、拭きとる際にどうしても皮膚に繊維が残ってしまうということだ。これでは患者の身体を綺麗にするのに時間がかかるし、ましてや高度な衛生環境が求められる手術室などでは使えない。

耐久性は、脱脂綿を何枚も重ね合わせれば解決できる。しかし繊維が残る点はどうにもならない。そこで三谷社長が考えたのは、脱脂綿と不織布を組み合わせるといったものだ。不織布で作ったタオルは吸水力には劣るものの繊維のほころびが残りやすい。ならば、脱脂綿を不織布でまんじゅうのように包んでしまえば、吸水力はそのままで、ごしごし拭いても皮膚に繊維が付着しない製品を作れるはずだ。類似品もなさそうだった。そこで三谷社長は従業員にも内緒にして、単身で試作を開始した。

悩ましかったのは、不織布で包む時に使う化学のりの選択だ。おむつなどの医療用品に適したのりはたくさんある。製造コストを抑えるために安物を使う手もあったが、三谷社長はあえて、180度まで熱しても粘着力を失わないという高価なものを選んだ。これなら130度の高度滅菌にも十分耐えられるので、手術などでも使えるようになるからだ。

また高知県立紙産業技術センターに試作品を持っ



ミニパケットタオル

て何度も出向き、医療用品として使えるかテストしてもらい、健康に悪影響をおよぼす重金属やホルムアルデヒドの含有量などチェック項目を一つずつクリアしていった。大学病院の看護師にも使い勝手を試してもらい、製品の完成度を高めていった。

ようやく製品化のめどが立ったところで、量産するための機械を2,000万円かけて購入した。包む、のりづけ、切り分けの工程を一気に行う特注品である。このとき初めて従業員は三谷社長が新製品を開発していたことを知った。そして2010年、ついに完成した製品には社名を冠して「ミニパケットタオル」と名づけ、実用新案にも登録した。包装には「10年間お待たせしました」と一言添えた。大学病院に通うようになってから10年が経っていた。

思わぬところから製品の知名度が向上

さっそく既存の販売先に製品を売り込んでみたところ、反応は上々だった。開発の最終段階で補助金を交付してくれた高知県新産業推進課からは、せっかくなのでいいものができたのだから、思い切って全国展開してみてもどうかと勧められた。

そこで同社は補助金を活用して全国各地で開かれる医療用品の展示会に参加し、医療現場で使う状態と同じように加湿したミニパケットタオルを配るといふ実演を行った。新製品のアイデアが盗まれることを心配する声もあったが、知名度の向上を優先した。

ミニパケットタオルの名は思わぬところから広まっ

た。展示会に来ていた著名な医療ジャーナリストがミニパクタオルを取り上げ、その記事が通信社を介して全国の地方新聞社に配信されたのだ。一気に知名度が高まった結果、県外の病院などと取引を開始することができるようになったのである。

苦い経験もした。展示会と前後して、同社ではインターネットを駆使して全国の病院や介護施設を2万件ピックアップし、サンプルとともにDMを送った。DMの反応は想定をはるかに上回るもので、全国から問い合わせが相次いだものの、肝心の営業担当者を1人しか置いていなかったため、対応しきれなかったのである。そこで従業員を配置転換するなどして営業体制の強化を進めている。

新事業がさらなる新分野進出の契機に

製品への評価が広まるにつれ、ついには大手医療用品メーカーからOEM供給の打診を受けるまでになった。また、ある航空会社からは機内清掃用に使用したいといった要望も寄せられている。

さらには、大学の研究機関から、新たな製品開発の依頼も舞い込んできている。現在は高齢者向けの紙おむつを共同開発中である。事業拡大に伴い工場を新設し、従業員も増やす予定だ。

医療現場の小さな悩みが、同社を卸売業から独自の製品を作り出す製造業への進出にいざなった。三谷社長が手塩にかけて作ったミニパクタオルは、早くも売上全体の1割近くを占め、同社を牽引するエンジンになりつつある。

[事例2] 真空技術に活路を見出す

(株)菅製作所

代表者：菅 育正

所在地：北海道北斗市

従業員数：25人

最先端の技術に一目ぼれ

同社は1946年に創業した金属部品加工会社であ

る。創業以来、主に漁船のクラッチ部品の製造、メンテナンスを手がけてきた。漁船のサイズや性能に合わせたオーダー加工には漁業関係者から大きな信頼が寄せられており、道内で8割近いシェアを握る。

同社にはもう一つ別の顔がある。真空技術のパイオニアとしての一面だ。真空技術とは文字通り、空間から気体分子を限りなく取り除いた状態をつくり出すもので、電子部品や半導体といった精密電子部品の製造や、医薬品の研究開発などの現場で幅広く活用されている。

同社が真空技術に出会ったのは86年、函館市内にできたばかりの北海道立工業技術センターを先代社長の菅鉄夫さんが異業種交流会の仲間とともに訪ねたときにさかのぼる。

センターで研究されていた真空技術の将来性に一目ぼれした鉄夫さんは、異業種交流会の中に真空部会を立ち上げ、センターの研究員とともに本格的な勉強を始めた。メンバーは主に製造業者だったが、オブザーバーに金融機関の支店長なども招き入れた。

船舶部品の売上が伸び悩むなか、同社は真空技術を使った被膜装置を自作してみることにした。

被膜装置とは真空状態に置いた物質に熱やイオンなどを加え、蒸発させることで薄膜を張るもので、たとえば自動車のバックミラーや窓ガラスに熱線反射膜を張るときに使われている。膜を張る物質の大きさに合わせて設計が変わるため、装置の製作は手作業に頼る部分が多い。船舶部品で培った加工技術も生かせそうである。これまでの活動を見守っていた金融機関からも支援を取りつけることができた。

従業員を研究機関に派遣し技術を習得

だが実際始めてみると、専門知識の不足を肌で感じるようになる。装置の開発には金属加工の技術のみならず、物理や化学などの高度な知識が必要だ。真空技術に詳しい人材を新たに雇うことはできたものの、既存従業員の再教育も不可欠だった。

そこで当時、設計主任だった育正さんがセンター

の常任研究員として派遣されることになった。日中はセンターで研究に従事、帰社後は装置の開発というハードスケジュールをこなしながら、育正さんは知識や技術を自ら叩き込んだ。さらに、センターへの出向を終えた後は、北海道大学工学部に特別研究生として籍を置き、技術を磨き続けた。ちなみに、育正さんが同社に戻った後も、別の若手従業員が北海道大学に通っている。

94年、同社は被膜装置の初号機を完成させた。育正さんが大学の研究室などに営業していたところ、大手真空装置メーカーから、装置をOEM供給してほしいという引き合いがきた。同社が大企業の目に留まったのは、設計から製造までの全工程を手掛けられるからだ。全てを任せられれば、自動車業界のような複雑なサプライチェーンを構築せずに済む。

一方、同社も大企業ならではのノウハウを貪欲に吸収した。たとえば次の工程に部品を移すときは、わずかな距離でも傷がつかないように養生するといったきめ細かな品質管理など、大企業に学ぶところは多い。こうした姿勢が評価され、OEMによる受注は順調に伸びていった。さらには直接同社に製造を依頼する研究機関も出てくるようになった。

光放出電子顕微鏡の市販化に国内で初めて成功

社長となった育正さんはさらなる新事業分野へと足を踏み出す。ナノテクノロジーを活用した研究開発が盛んとなるなか、研究者から光放出電子顕微鏡を一緒につくれないかとの要望が寄せられたのだ。

光放出電子顕微鏡は、真空状態に置いた観察対象に紫外線やX線を照射し、表面から放出される光電子から、物質の状態や化学反応したときの変化などを観察するものである。一般的な顕微鏡と違い、光電子で像を得るため色彩は失われるが、ナノメートル（10億分の1メートル）単位で物質を観察できるため、燃料電池や有機ELなどナノテクノロジーを必要とする最先端の分野で活用される。ただ光放出電子顕微鏡の構造は被膜装置よりも複雑であるため、



（株）管製作所が完成させた光放出電子顕微鏡

多くは大手企業による受注生産がほとんどで、価格は数億円におよぶ。そのため導入できるのは大規模な研究施設などごくわずかに限られていた。

市販の光放出電子顕微鏡がないわけではない。しかし製造をしているのはドイツの企業だけで、日本で導入したとしても後のメンテナンスや改造には不安が残る。そこで育正さんはこれまでのノウハウをさらに高度化させて汎用品を開発することにした。技術的に足りない部分もあったが、北海道大学触媒化学研究センターや民間企業の協力を得たほか、新規性を評価した金融機関も後押ししてくれた。

2012年、同社は国内初となる光放出電子顕微鏡（PEEM）の市販化にこぎつけた。機能を絞った量産型の顕微鏡で、価格は3,000万円に抑えた。高価であるがゆえにこれまで光放出電子顕微鏡とは縁遠かった小規模な研究機関や中小企業などから、早くも多くの問い合わせが寄せられている。

船舶部品から真空技術を使った被膜装置、そして国内初となる光放出電子顕微鏡へ。このように製品の高度化を進めてきた同社だが、工場では今も手動の旋盤や研削盤が活躍している。船舶クラッチ部品と同様、オーダーメイドでつくる真空技術装置には、自動化された加工機械はなじまないのだという。長年かけて培った職人芸ともいえる技術の積み重ねが、最先端の研究開発環境を支えている。

[事例3] バイオマス発電で地域を盛り上げる

(株)ちよだ製作所
 代表者：池津 英二
 所在地：香川県高松市
 従業員数：29人

あらゆる建設現場に対応する豊かな設計力

同社は1981年の創業以来、特注の建設機械やプラントの設計・開発に携わってきた。

同社の名が広く知られるようになったきっかけは、「NATMクリート」という急結剤添加機の開発だ。

急結剤とはコンクリートを素早く固めるための粉末で、トンネル工事などで使われる。地中を掘削した後、壁面に崩落防止のコンクリートを吹きつける際、コンクリートが素早く固まるように急結剤を混ぜる。ただ、急結剤の粒子は細かいため、添加機への充填が難しかったり、周囲に飛散して作業員が誤って吸入したりするなどの問題があった。

急結剤メーカーから相談を受けた同社は、新たな添加機の開発に取り組んだ。

まず、メーカーにはこれまで紙袋に25キログラムずつ詰めていた急結剤を丈夫な化学繊維で作られたフレコンバッグに詰めて出荷してもらうようにした。あわせて添加機には充填用のホースを取りつけ、ボタン操作だけでバッグから直接充填できるようにした。これなら、紙袋を手で開封せずに済むため、充填時に急結剤が坑内に飛散し、作業員が吸引する危険はほぼなくなる。また機械に不慣れな作業員でも簡単に操作できる。ホースを延長すれば抗外からの充填も可能になる。現場の作業環境を考慮したNATMクリートは瞬く間に評判となった。これまでに500台近くを製造し、いまやトンネル工事には欠かせない機械として、全国の現場に貸与されている。

これを機に、同社には大手ゼネコンを含む全国の建設業者から様々な依頼が寄せられるようになった。生コンクリート製造プラント、崖地やのり面に大型クレーンを設置、運搬するための足場や架台、さら

にはケーブルカーなど、同社の手掛けた機械は多岐にわたる。2011年には、奈良県で起きた豪雨災害の復旧工事のため、特注のリフトを納入した。

メタン発酵プラントを建設

2006年、食品廃棄物を発酵させてメタンガスを抽出するためのプラントの開発依頼が舞い込んできた。やはり、同社の設計力の高さを聞きつけたという。

メタンは、有機物が発酵したり腐敗したりすると発生する可燃性ガスである。石油や石炭に比べ、燃焼時の二酸化炭素発生量が少ないという特徴がある。

開発に携わるうちに、メタン発酵の将来性に魅力を感じた池津社長は、独自にノウハウを蓄積するため、自社にもメタン発酵プラントを設置することにした。手元の資金だけでまかなうのは難しい。そこで公的支援を活用することにした。

ただ、公的支援を受けるには、膨大な応募書類が必要になるほか、支援を受けた後も成果をまとめた報告書を提出しなければならず、既存の事業で忙しい従業員にさらなる負担をかけることになる。もちろん、専門知識も不可欠だ。

そこで、日頃から出入りしていた地元の産業技術総合研究所に相談したところ、いっそのこと専門の研究者を雇ってみてはどうかと勧められた。1年の期限つきだが、補助金も交付されるという。そこで池津社長はバイオマス技術で博士号を持つ人材をあっせんしてもらった。並行して自社でも求人募集したところ、若い技術者を雇うことができた。

池津社長はこの2人をバイオマス技術専属とし、研究や資料作成にあたらせた。2008年には四国経済産業局から「バイオマス等未活用エネルギー事業調査事業」の認定を受けるなど早速成果が得られた。

このように、同社は補助金もうまく活用して、敷地内にメタン発酵プラントを完成させた。廃棄物から取り出したメタンガスはボイラー燃料に活用している。自社のコストダウンにつながったことはもちろん、なにより将来につながる技術を蓄積できた。

うどん発電

こうした同社の取り組みを聞きつけた県内のうどんメーカーから、廃棄うどんの処理について相談が寄せられた。賞味期限切れなどで廃棄するうどんが年間生産量の2%程度あり、その処理には2,000万円もの費用がかかっているという。

前後して、産業技術総合研究所ではうどんからエタノールを抽出する酵母の開発に成功していたが、プラントを設計、開発するノウハウはない。そこで早くからバイオマス技術を実践してきた同社に白羽の矢が立ったのである。

うどんは糖度が高いため、他の食品廃棄物に比べて効率よくエタノールを抽出できる。エタノールは近年注目を集めるバイオ燃料の一つで、ガソリンなどに混ぜての活用も期待されている。

さらにエタノールを抽出した後の^{ざんし}残渣を同社が開発したメタン発酵プラントに投入すれば、メタンガスも抽出できることがわかった。

まずうどんを発酵させてエタノールを取り出す、残渣からはメタンガスを抽出する、さらにはメタンガスを燃焼させて発電する。こんなプラントの設計を池津社長は描いた。これなら食品廃棄物処理に費用がかかるところか、お釣りがくるというわけだ。

この事業は「うどんまるごと循環プロジェクト」と名づけられ、同社は中心的存在として実用に向けた牽引役となった。(独)新エネルギー・産業技術総合開発機構の「新エネルギーベンチャー技術革新事業(フェーズC・バイオマス分野)」にも採択された。エネルギーの専門機関からお墨つきを得たことで、プロジェクトの知名度は一気に高まった。たとえば、本プロジェクトに関心を示した大手発電機メーカーは専用の小型発電機を提供してくれた。発電量は毎時25キロワットで、自己消費はもちろん、再生可能エネルギー買い取り制度を活用すれば売電も可能で、年間600万~700万円ほどの収入が見込めるという。

池津社長は自社内に設置したプラントで収支のシミュレーションを綿密に行ったうえで、販売につな



バイオマス発電プラント

げる考えだが、ユニークな取り組みであることや、自然エネルギーへの関心の高さから、マスコミや企業からはすでに大きな注目を集めている。

また、地元のNPOや飲食店などとも協力して、うどんの手打ち体験、試食そして同社のプラントを見学する「うどんまるごとエコツアー」といった企画も生まれており、県外から足を運ぶ人も少なくない。同社の新事業は地域の活性化にも一役買っている。

* * *

一口に新事業といっても、そこには中小企業ならではの多様性がみられる。ミニパック(株)は新たな技術やノウハウを獲得することで市場を開拓した「新分野型」、(株)菅製作所は既存の技術力を高めることで新たな市場を開拓した「高度化型」、そして(株)ちよだ製作所は両者を併せた「ハイブリッド型」といえる。

共通点を一つ挙げるとすれば、取引先や研究機関など外部の力を活用している点だ。それは客観的に新事業を捉え、再評価する機会にもなっている。先のアンケート調査でも、新事業に進出する際に必要な支援策として「製品・サービスの開発に必要な専門知識・ノウハウの提供」「販売先や受注先の紹介」などを挙げる声は多い。新たな挑戦には社長の前向きな姿勢が大切なのはいうまでもないが、企業をより多面的に支援する体制を官民で整えることも、中小企業の新事業進出を促すうえでは重要であろう。



医療・健康・衛生ニーズの高まりと 国内外の市場の拡大

総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

国内における高齢化社会の進展と健康意識の高まり、アジア新興国の所得向上に伴う医療・衛生ニーズの拡大など、医療・健康・衛生機材産業には、今、追い風が吹いている。同産業では、我が国のものづくり特有の高度な加工技術や品質管理能力、細かい配慮などが大きな付加価値を生み出すと考えられ、海外勢力にも十分に對抗しうる産業分野として今後の成長が期待できる。半面、例えば参入に当たっては、製品化までの長い開発期間と重い資金負担をどう克服していくか等の課題も存在する。

本連載では、こうして期待が高まる医療・健康・衛生機材産業において、中小企業がどのようにビジネスチャンスを見出していけるのか、その要素を探っていく^(注1)。まず第1回では、健康意識の高まりを背景にした日本及び世界的な市場の拡大を俯瞰^{ふかん}してみよう。

医療・健康・衛生ニーズの高まり

国民の健康に対する関心は、近年、ますます高まりをみせている。高齢化の進展と生活の質の向上が医療・医薬・健康食品などに対する需要を高め、社会的ストレスの蔓延、自然環境への回帰意識などもこうした気運を後押ししている。

昨今の高齢化の進行は著しく、総人口1億2,806万人に占める65歳以上人口の割合は、23.0%、2,948万人に上っている（2010年時点）。さらに、今後も増加が続き、2030年には31.6%に達すると見込まれている（国立社会保障・人口問題研究所の推計）。

加齢とともに自身や家族の健康を気に掛けるようになるのは自然な傾向であり、高齢化の進行が、国民の健康意識の高まりを促しているといえる。実際

に、各種の意識調査では、健康不安意識の変化を示すものも多い。例えば、内閣府「国民生活に関する世論調査」（2011年）をみると、日常生活での悩みや不安があるとした人に、その内容を尋ねており、「自分の健康」や「家族の健康」を挙げる割合は、それぞれ49.2%、38.9%という高い数値になっている。

総人口に占める通院者の割合も増加しており、1995年において1,000人中285.4人であった通院者は、2010年には370人と約30%も増加している。言うまでもなく、医療関連市場の潜在的需要が増加・拡大中であることを示している。GDPに占める国民医療費の割合の推移をみても近年大幅に増加し、2009年には8%近くにまで達している。

これはすなわち、医療関連産業の順調な成長を裏付けているが、一方で、医療保険財政の急速な負担増大を示しており、その対策として、厚生労働省は医療制度改革に取り組んできた。具体的には、診療報酬体系や薬価制度の見直し、医療提供体制の見直し、高齢者に対する定率負担制の導入など、今日まで続くこれらの改革は、医療・健康・衛生機材市場の動向にも大きく影響を及ぼしている。

本連載が対象とする 医療・健康・衛生機材産業

本連載の対象は、「医療機器」「健康機器」及び「衛生機器（用品）」を供給する産業である。これらの統計データとしては、厚生労働省「薬事工業生産動態統計」があり、薬事法（1960年8月10日法律145号）の対象となる医薬品、医薬部外品及び医療機器の生産額や輸出入額などのデータが記載されている。

薬事法の適用対象となる「医療機器^(注2)」は、一般的なイメージの「医療機器」より広範囲にわたり、いわゆる“衛生用品”として認識されている救急絆創膏^{ばんそうこう}なども、薬事法上は「医療機器」に当たる。また、例えば、家庭用マッサージ器などの“健康機器”の中でも、薬事法による承認・認証を受けた使用目的・効能又は効果を添付文書に記載した

ものについては、法律上「医療機器」として分類される。

整理すると、いわゆる“健康機器”は、薬事法の適用対象となるもの、すなわち「(法的には)医療機器」と、適用外の「非医療機器^(注3)」とに分けることができる。なお、後者については、残念ながら、公的な統計が整備されていない^(注4)。

“衛生機器（用品）”についても、薬事法上、医療機器として定義される「家庭用衛生用品」の他に、紙おむつ、マスク、ウエットティッシュ、生理用品など、薬事法適用外の製品種も多い。これらのデータについては、民間の調査会社によって集計されているが、厚生労働省「薬事工業生産動態統計」上の「家庭用衛生用品」等とは、必ずしも整合しない。

以上から、本連載では、次のように取り扱う。

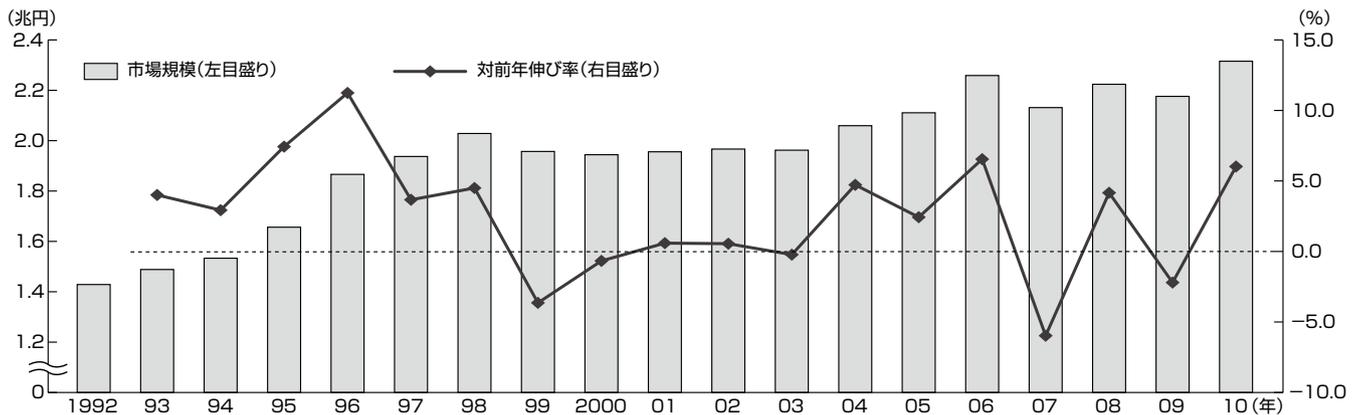
- ①医療機器＝薬事法上の「医療機器」から、②、③に該当する機器を除いたもの。
- ②健康機器＝薬事法適用の有無に関わらず、一般用語としての“健康機器”に該当するもの。
- ③衛生機器（用品）＝薬事法適用の有無に関わらず、一般用語としての“衛生用品”に該当するもの。

医療機器市場の動向

我が国の「医療機器（薬事法適用対象製品）」の市場規模の推移を見ると、2004年以降、概ね拡大傾向を見せており、2010年には約2.3兆円と92年時点の約1.6倍にまで成長している（図-1）。

また、国内生産額は約1.7兆円（2010年）であるが、この規模は、我が国製造業の中では決して小さな存在ではない。例えば、将来の基幹産業として期待を集めている航空機産業などと比べた場合、航空機産業の製造品出荷額等は1.2兆円（2009年）であり、医療機器産業の方がやや大きい。さらに、医療機器の場合は、日本国内市場が世界第2位の規模を誇る一大マーケットであり、将来的な成長期待はかなり高いといえる。

図-1 医療機器（薬事法適用対象製品）の国内市場規模と対前年伸び率の推移



資料：厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」

(注) データの制約により、「薬事工業生産動態統計年報」に記載された生産額に、輸入額を加え、輸出額を除いたものを、便宜上、日本国内の市場規模とした。従って、販売マーケットの規模はさらに大きいと考えられる。

健康機器市場の動向

健康機器の中で、特に薬事法が適用される家庭用医療機器には日本発祥の製品が多く、一産業としてのジャンルが確立されている国は日本のみともいわれ、他国の市場は未開拓ともいえる^(注5)。

前述したとおり、健康機器については、厚生労働省の統計で薬事法適用対象分のみ捉えることができる。ただし、これらには、いわゆる“健康グッズ”や“ホームヘルス機器”などと称される、近年、商品カテゴリーを急速に拡大させている多様な製品を含んでいないことから、たとえ健康機器全体の市場規模が拡大していたとしても、そのすべてを捉えることはできていない。

健康機器市場に関する上記以外のデータとしては、セルフケア健康機器の市場を2006年時点で2,021億円と算出した^(株)矢野経済研究所による推計結果がある。同推計によると、2001年から2006年にかけての伸び率は24.1%と高く、また、2011年の主な「健康管理機器」の国内市場規模は、開示データが一部にとどまるため部分的な比較になるが、2006年当時から5.4%の増加となっている。さらに、^(独)国民生活センターの2012年調査によると、「家庭用健康

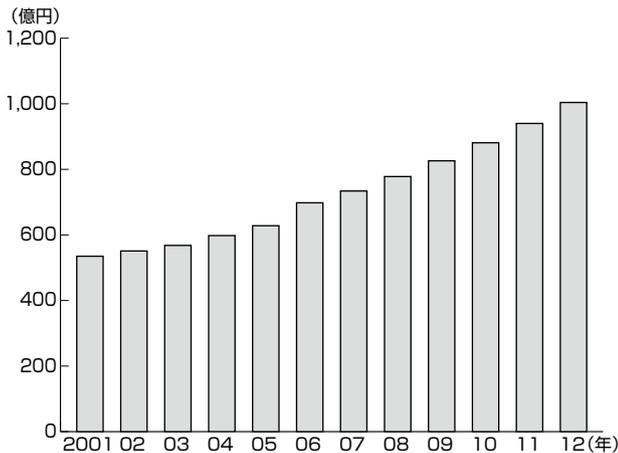
器具（同センターによる定義で、マッサージチェア等の薬事法適用対象機器を除くもの）」について、最も保有率が高いダンベル（23.3%）を筆頭に様々な器具が広く普及しており、その市場規模の大きさがうかがえる。

衛生機器（用品）市場の動向

衛生機器（用品）に関しては、個々の民間市場調査会社のデータを総合することで、薬事法適用対象外の製品種についてもある程度捉えることができる。例えば、ベビー用紙おむつ、大人用紙おむつ、生理用品、家庭用マスク、ウエットティッシュの各市場を合計すると3,068億円となる。この金額に、薬事法適用対象の衛生用品分125億円を加えると、3,193億円となり、この数値が我が国の衛生機器（用品）市場規模をある程度代表するものと推測される。うち薬事法適用対象外分だけを見ても、2012年には3,207億円に伸長すると予測されている。

ただし、ベビー関連用品は横ばい傾向にあり、少子化の影響を色濃く受けている。一方、大人用紙おむつ市場は、右肩上がりで急速に拡大しており、高齢化を背景にした介護ニーズの増大などが大きく影響していることがわかる（図-2）。

図-2 大人用紙おむつの販売額



資料：(株)富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧2011」(以下同じ)

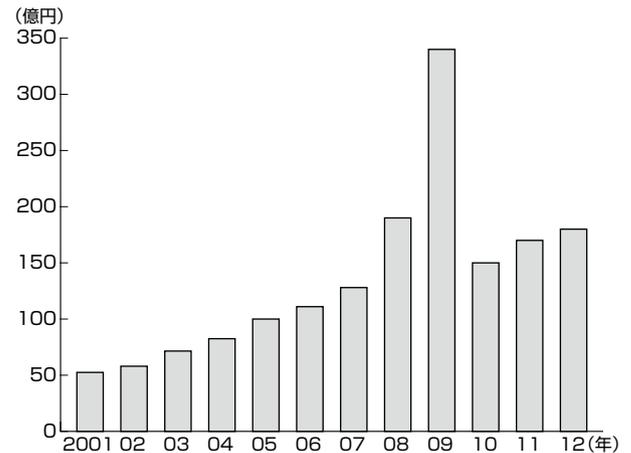
(注) 2011年は見込み値、2012年は予測値。(以下同じ)

少子化・高齢化という中長期的な社会構造の変化とは別の社会情勢を背景に、市場を拡大しているのが家庭用マスク市場である。とくに2009年においては前年比1.8倍という急激な伸びをみせた(図-3)。これは、新型インフルエンザの上陸という社会的事象によるものであり、一時反動減はあったものの、この爆発的需要拡大が、以後の市場拡大の弾みにもなり、2007年以前から続く市場拡大に衰えはみえない。この製品についても、社会全体の清潔志向や健康志向の高まりを背景にした一人あたり消費数の増加や用途拡大が追い風になったとみられる。

世界の医療機器市場の拡大

日本国内市場と同様、世界の医療機器市場においても、先進国における高齢化の進展、途上国における人口増加と経済成長・所得増大に伴う医療需要増加を背景にして、右肩上がりでも拡大している。先行研究の推計例をみると、2015年には3,109億ドルと10年前の1.6倍となる見込みである。特に高い成長率が見込まれているのが、日本を除くアジア地域で、2015年には10年前の約3倍にまで拡大するものと見られている。

図-3 家庭用マスクの販売額



その中で微減傾向にはあるが、日本市場は依然として米国に次ぐ世界第2位の規模を有し、我が国中小企業にとっても、魅力的な市場となっている。

以上述べてきたように、高齢化の進展など今日の社会情勢を背景として、医療・健康・衛生機材産業の確実な伸長が見込まれている。ただし、日本国内市場は、既に世界第2位の規模を誇るにも関わらず、我が国企業が十分に活躍しきれていないという指摘もある。連載第2回では、我が国医療・健康・衛生機材産業をめぐる様々な事業環境について、考えてみよう。

(注1) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所とみずほ情報総研(株)が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.2012-7「医療・健康・衛生ニーズの高まりと中小企業の新たなビジネスチャンス」(2013年2月)を参照されたい。

(注2) 医療機器の定義は、薬事法第2条第4項で次のように定められている。「この法律で『医療機器』とは、人若しくは動物の疾病の診断、治療若しくは予防に使用されること、又は人若しくは動物の身体の構造若しくは機能に影響を及ぼすことが目的とされている機械器具等であつて、政令で定めるものをいう」

(注3) 「非医療機器」という用語は、薬事法等に規定された用語ではなく、行政では「雑品」と称する。

(注4) 一般社団法人日本ホームヘルス機器協会ヒアリングより。

(注5) 一般社団法人日本ホームヘルス機器協会ヒアリングより。

第7回

東アジア人意識を 持っている人



上ノ原 秀晃 (うえのはら ひであき)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 主任研究員

専門は政治学、政治行動論。主著は「日本におけるインターネット政治」(サミュエル・ポブキン、蒲島郁夫、谷口将紀編『メディアが変える政治』東京大学出版会、2008年)、「2009年総選挙：誰が自民党政権を終わらせたのか」(谷口将紀・上ノ原秀晃・境家史郎、『世界』798号、2009年)、「日本のインターネット選挙運動」(『情報通信学会誌』第28巻第2号、2010年)。

経済・資源・環境などの国境を越えた問題に対処するために、世界中の多くの地域で国家間の協力や地域統合が進められている。しかし、わが国の周辺におけるそうした動きは必ずしも順調ではない。日中韓首脳会議が定期的に開催され、投資協定の締結など実務的な協力は進んでいるものの、「東アジア共同体」への前途は依然不透明である。

各国政府が地域的な協力・統合を推進していくためには、国民からの支持が不可欠である。さらに、国境を越えた地域に対する帰属意識—たとえば、「ヨーロッパ人」としての意識—を持つことが、地域統合に対する支持を促すことも分かってきた。

そこで、今回は、日本・韓国・中国・台湾の東アジアの4カ国・地域において「東アジア人意識」がどの程度共有されているのか、また、どういう人が「東アジア人意識」を持つ傾向があるのか、東アジア社会調査(EASS)プロジェクトより探してみたい。

東アジア人意識は どれほど共有されているのか

JGSS(日本版総合的社会調査)は東アジア社会調査プロジェクトに参加しており、日本・韓国・中国・台湾の4カ国・地域の間で共通する設問群を、2006年以降毎年(隔年)の調査に組み込んでいる。2008年調査のテーマは「東アジアの文化とグローバリゼーション」であり、前回紹介したグローバル化に対する意見のほか、国際的な文化交流の経験の有無や自分の国や東アジアに対して持っている愛着の程度などを尋ねている。国や地域に対する愛着というのは、帰属意識にほかならない。

図-1は自分の国と東アジアに対して「かなり愛着がある」もしくは「ある程度愛着がある」人の割合を国・地域別に示したものである(他の選択肢は、「あまり愛着がない」「まったく愛着がない」)。東アジア人意識を持つ人の割合は、いずれの国・地域においても少ないことが見てとれる。9割前後の

人が国民意識を持っているのに対し、東アジア人意識を持つ人の割合は最も多い韓国でも4割程度であり、中国・台湾では1割程度にとどまっている。

また、国民意識を持つ人の割合は国や地域の間で大きな差はないのに対し、東アジア人意識を持つ人の割合は国・地域によって大きく異なっている。韓国での割合が最も高く、日本がそれに次ぐ。中国・台湾での割合は日韓と比べるとはるかに低い。この理由を今回の調査データから探ることはできないが、今後この地域での地域協力・統合を進めていく上で、中国・台湾における東アジア人意識の低さが一つの課題となるであろう。

なお、東アジア人意識の強さと国民意識の強さは、中国を除いて、正の関係にあることも明らかになった(中国では明確な関係は見られない)。すなわち、強い国民意識を持つ人ほど、東アジア人意識も強く持つ傾向がある。東アジアにおけるナショナリズムと近隣諸国に対する排外主義の高まりを危惧す

る議論があるが、帰属意識という観点からは、国民意識と東アジア人意識は排他的な関係にはない。

どのような人が東アジア人意識を持っているのか

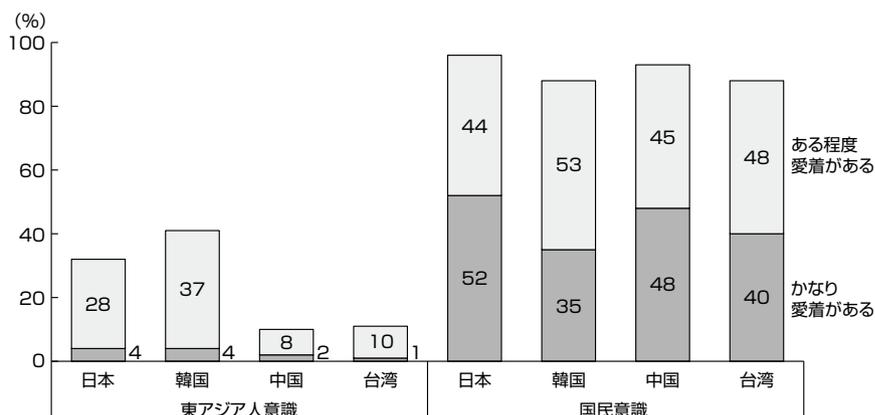
まず、東アジア人意識を持つ人の割合を男女別、年齢別に見てみよう。

男女別に見ると、日本と韓国では女性よりも男性の方が東アジア人意識を持つ人の割合が高いことが分かった。中国と台湾では男女間の差は見られない。

年齢別に見ると、日本では50歳代の41%をピークに凸型のグラフを描いている(図-2)。20歳代の東アジア人意識は22%で他の世代と比べると低い。韓国も同様に凸型のグラフを描いている。東アジア人意識を持つ人の割合は40歳代で最も高く、20歳代と70歳以上の世代で最も低い。中国と台湾では逆に50歳代と60歳代を底とした凹型のグラフが見られるが、年齢層の間の違いは小さい。

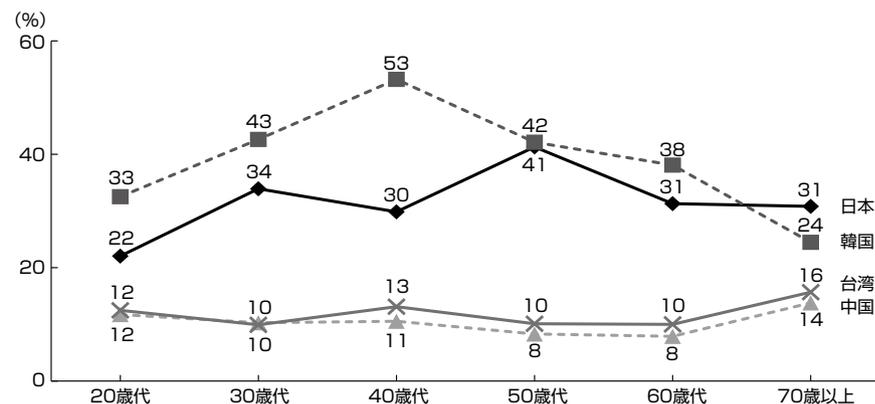
つぎに、東アジア近隣諸国との文化接触・交流の有無と東アジア人意識との関係を分析したところ、文化接触・交流の経験を持つ人は、東アジア人意識を持つ傾向が明らかになった。具体的には、「メディアを通じた東アジア近隣諸国のコンテンツの視聴」(日本のアニメ、韓国ドラマ、中国映画のうち、自国以外のもの)、「東アジア近隣諸国への渡航」(東アジア近

図-1 東アジア人意識/国民意識を持つ人の割合



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「EASS-2008」(以下同じ)
 (注) EASSとは、日本のJGSSのほか、韓国、中国、台湾の社会調査に共通する設問群のデータである(以下同じ)。

図-2 年齢層別にみた東アジア人意識を持つ人の割合



隣諸国出身の知人との交流」といった経験を持つ人は、そうでない人に比べ、東アジア人としての意識を強く持っている。高い英語能力を持つ人についても同様である(性別、年齢、教育、収入などの効果は統計的にコントロールしている。また、国・地域によっては差が見られない項目もあるが、日本ではいずれの項目についても差が見られる)。

もちろん、こうした傾向は因果関係を保証するものではない。し

かし、東アジア諸国間の文化的な交流や接触の機会を増やすことで、この地域における国境を越えた帰属意識を涵養できる可能性があることを、この調査結果は示している。他方、日本・韓国の両国においては20歳代の間で東アジア人意識が共有されていないことも示された。今後、地域協力・統合を進め、「東アジア共同体」の形成を目指すのであれば、将来を担う若い世代の間に東アジア人意識を育むことが重要であろう。

匠の技を継承し発展させる家具メーカー



(株)LINK WOOD DESIGN

代表取締役

井上 大輔

安価な輸入家具の増加や住宅の洋風化などにより、伝統的な和だんすなどをつくる家具メーカーのなかには、廃業に追い込まれるところも少なくない。家具づくりの技術が消えつつあるなか、愛媛県にある(株)LINK WOOD DESIGNの井上大輔さんは、家具職人から学んだ技能を活かし、新たな商品・サービスを世に送り出している。

プロフィール

いのうえ だいすけ

1979年愛媛県生まれ。松山市内の建材メーカーに勤務中、住宅据え付けの棚やテーブルの製造事業を立ち上げ、家具づくりにかかわる。勤務先の倒産をきっかけに、2009年に家具メーカーとして独立。2011年に(株)LINK WOOD DESIGNを設立。

企業概要

創 業 2009年
資 本 金 100万円
従業者数 5人
事業内容 家具の製造、リメイク
所 在 地 愛媛県伊予郡砥部町三角
289-1
電話番号 089 (997) 7759
U R L <http://linkwooddesign.com>

家具職人に弟子入り

——はじめに事業の概要を教えてください。

当社は木製家具の製造・販売を行っています。事業の柱は三つあります。

第1の柱は、住宅据え付けの家具の製造です。大手ハウスメーカーから注文を受け、棚やキッチンカウンターなどをつくっています。

第2は、家具のリメイクです。使い慣れた家具も、家の引っ越しで置けなくなったり、年齢とともに使いづらくなったりすることがあります。ただ、例えば婚礼だんすなどは思い出の品ですから、捨

てるのは忍びないでしょう。そこでたんすを解体し、その部材を最大限活かしてテーブルやチェストなどにリメイクします。思い入れのある家具が再生され、引き続き愛用することができるのです。

第3に、オーダーメイド家具の製作です。個人からの注文が中心ですが、飲食店や小売店などから依頼を受けることもあります。

個人の方の場合、既製品のラインアップが比較的少ない、テレビ台やチェストなどをつくることが多いでしょうか。また最近では、さまざまな分野のコレクターの方から、コレクションをぴったり収納できるように設計したキャビネットをオーダーされることも少なくありません。

——家具に対して深い思い入れがあるようですが、家具メーカーにお勤めだったのですか。

開業するまで、松山市内の建材メーカーに12年間勤務していました。主力商品は、薄い木の板を何枚も貼り合わせた集成材で、これを大手ハウスメーカーなどに卸すのです。ただ、材木を手がける関係で勤務先では家具も扱っていました。材料の木を外注先の職人に支給して家具をつくってもらい、ハウスメーカーや地元の家具店などに販売するのです。

わたしは、そうした販売先を回る営業マンでしたが、製造の現場を知らなくては商品を売り込めないと考え、時間をみつけては集成材の加工現場や外注先の家具職人のもとに顔を出していました。それがいつしか、営業のための勉強という枠に収まらないほど、家具づくりに強く惹かれるようになりました。あちこちの家具工房に通い、技術の習得にのめりこむようになったのです。

家具職人の方々が、なぜいろいろな技術をわたしに教えてくれたのか、本当のところはわかりません。ただ、建材メーカーの営業マンなのに一生懸命家具づくりを学ぼうとしている姿を面白がり、気に入ってくれたようでした。

また、家具づくりの現場に若い人が少なくなったこともあるかもしれません。あまり知られていな

いのですが、愛媛県は林業が盛んで、例えばヒノキの年間生産量が全国一になることも珍しくないのです。家具をつくる工房も多く、素人目にも高い技術の職人が少なからずいました。しかし、その大半は大手メーカーの下請けで、せつかくの高い技術にも光はなかなか当たりません。そのせいか若い職人が少なくなっていたのです。

家具職人は和だんすなら和だんすだけを、椅子なら椅子だけをというように、一つの分野に特化して製造するのが一般的です。このため、家具職人に弟子入りすれば、そうした一分野だけを学ぶことになりがちです。しかし、建材メーカーに勤めるわたしは、何人もの職人に「弟子入り」することができたわけで、おかげで家具の製造を広く学ぶことができました。

勤務先の 倒産をきっかけに創業

——修業の成果はありましたか。

営業成績は目に見えて上がっていききました。そして、家具づくりを学んで5年ほど経過したころ、一つの転機を迎えました。取引先のハウスメーカーが据え付け家具に力を入れ始めたという話を耳にしたのです。消費者の間で、住宅の内装とコーディネートされた据え付け型の収納家具が重視されるようになっていたからです。

その話を聞いたとき、これはビ

ジネスチャンスになると思いました。据え付けの家具を製造できれば、ハウスメーカーからの受注を増やせるのではないか。それだけでなく、これまで学んできた家具づくりの技を存分に活かしてみたいという気持ちもありました。

上司にかけ合い、自分が責任者になって、2004年に家具製造部門を立ち上げることになりました。試作品をつくり、ハウスメーカーに持ち込んでみたところ注文を取りつけることができたのです。最初はわずかな受注でしたが、徐々に増えて3年目に入ると利益も出せるようになりました。

ところが、その矢先、思いがけないことが起こりました。勤務先が突然倒産したのです。詳しいことはわかりませんが、景気が悪化するなか既存事業への過剰投資がたたったようでした。

失意のなか、今後のことを相談しようとしてハウスメーカーの担当者を訪ねると、驚いたことに、わたしが据え付け家具を製造する事業を始めるなら、取引してもよいと言われたのです。勤務時代に納品した据え付け家具を評価してくれたようでした。

創業しても販路を開拓できなければ、倒産するリスクが高まります。しかし、ハウスメーカーから注文が見込めるなら、売上也計算できます。2009年に思い切って創業しました。



婚礼だんす（左）をチェスト（右）にリメイク

——とはいえ、急なことですら経営知識や開業資金などの準備にはご苦労もあったかと思えます。

幸いなことに、県が運営するスタートアップオフィスに事務所を構えることができました。家賃が割安なことに加え、常駐スタッフが事業を営むうえで必要となる経理や税務など、基本的なことを教えてくれます。

次に、作業場の確保ですが、これはつてを頼りにしました。勤務先では、ある障害者授産施設に作業を委託することがありました。その責任者の方をお願いして、障害者の作業を指導する役目を引き受ける代わりに、一部を作業スペースとして使わせてもらうことにしたのです。さらに工具などは、もとの勤務先から安く譲り受け、なんとか家具メーカーとしての体裁を整えました。

最小限の資金負担で開業し、ハウスメーカーからの受注をこなすことで、まずは小さいながらも稼働しはじめたわけです。そうして、仕事がある程度軌道に乗ったとこ

ろで、温めていた次の事業の実現に向けて準備を始めました。

技術・知識の組み合わせで生まれたリメイク事業

——どんな事業だったのですか。

初めにご紹介した、当社の事業の2番目の柱である家具のリメイクです。子どもが成長して使わなくなった机、客間で使っていた座卓など、うまくリメイクすれば、まだまだ長く愛用できるのに廃棄されていたので、残念に思っていました。近年、エコロジーや物を大切にしようという考え方が広く普及している点でも、将来性が見込めます。

わたしは、さまざまな家具を専門とする職人のもとで家具づくりを学んだため、期せずして幅広い技術を習得できました。これは、学習机を小物入れに、和だんすをテーブルにというように、異なる家具を扱うことになる家具のリメイクという仕事にうってつけです。

また建材メーカーで培った木材

の幅広い知識も不可欠になります。よく「適材適所」などといわれますが、多種多様な木材には、それぞれに合った用途があります。例えば耐久性に優れるヒノキは古くから神社・仏閣の建立に用いられてきました。他方、堅いゴムの木は、荷重がかかる踏み板やカウンターの天板などに適しています。家具のリメイクには、和木にとどまらない幅広い木材の知識も欠かせないのです。

このアイデアをスタートアップオフィスのスタッフに話したところ、県主催のビジネスプランコンテストに応募してみたらどうかと提案されました。受賞できれば知名度アップにつながるし、審査の過程でさまざまなアドバイスも受けられるというのです。

結果は、入賞できたのですが、同時に課題も指摘されました。

——どのような課題があったのですか。

家具のリメイクは、消費者が10人いれば10人にニーズがあるという性質のものではありません。家具にこだわりのある人、思い出を大切にしたい、古いものを大事に使いたいという意識の高い人でなければ興味をもってもらえないでしょう。また、それだけに、気軽に依頼もしてもらえません。大事にしてきた家具ですから、多くの情報を収集し、納得してはじめ

てリメイクに出すのです。

大がかりな広告を打つ資力が無い当社にとっては、いかにして興味をもってもらえる方に絞ってアピールし、多くの情報を効率よく提供するのかを考える必要がありました。

そこで、まずフェイスブックを使うことにしました。フェイスブックには、趣味や嗜好を共有する人が集まって情報交換するコミュニティがあります。わたしも、仕事で手がけた面白い家具や、家具に対するわたしの想い、木や木材にまつわるうんちくなど、業界のこぼれ話を語ることで、家具のリメイクに関心を抱いてくれそうな仲間が集まるコミュニティのようなものをつくろうと考えました。

もっとも、ここでは、あからさまな宣伝は逆効果になる恐れがあります。ですから、日ごろは、一家具好きとして情報を発信し、リメイクに興味をもってくれた場合に、当社のホームページへ誘導するようにしています。そのうえでホームページには、イメージがわかりやすいように、リメイク前後の家具の写真を事例として多数掲載しました。

併せて、「NPO法人イヨこころざし大学」という市民大学などで、家具づくりや材木の加工方法について教えることにしました。この受講生は、フェイスブックのコミュニティと同じように、少な

らず家具に興味がある人たちです。

それでも、ITを使いこなすような若い世代とは年齢層が異なるため、より幅広い層にリメイクを周知できます。また、現実の世界、しかも地元の方々ですから、より深い関係も築けます。

これらの取り組みのおかげで、徐々にサービスの認知度が高まり、相談が増えていきました。

——最近では、据え付けの家具やリメイク以外にも注文があるそうですね。

オーダーメイドの家具の依頼も増え、収益源の一つになっていきます。さらに、家具の技術を転用した新しい取り組みにも挑戦しています。

例えば、ロシア人形のマトリョーシカを参考にした「mat-cubica」という木製フレーム。大きな四角のフレームの中に小さなフレームが入り、その中にはさらに小さいフ

レームが入っています。壁に立てかけて棚として使うほか、インテリアとして楽しむこともできます。ほかにも木製の小型スピーカーの部品を音響機器会社と共同で手がけたり、地場産業の砥部焼の窯元と一緒にコーヒーカップのセットをつくったりしています。砥部焼のカップと、美しい木目調のソーサーのコラボです。

近年、残念ながら廃業する家具メーカーが増えています。職人の伝統的な技術を守るには、その技を現在のライフスタイルに合ったものに変えていくべきなのでしょう。さまざまな生活シーンに合わせて新たな商品を生み出すことで幅広い需要に応え、結果として家具づくりの技術を残すことができるのではないかと考えています。

これからも、消費者に家具の魅力を伝えるとともに、家具づくりの技術を用いた新たな商品を生み出していくつもりです。

聞き手から

井上さんは「家具の調理人」を目指していると語る。同じ材料でも調理の仕方によって、フランス料理にも中華料理にも、そして和食にもなる。家具づくりも幅広い技術を柔軟に組み合わせれば、その可能性は広がる。そんな発想で井上さんは、新たな商品・サービスを生み出している。

近年、製造業の開業率は低迷が続いている。設備や製品開発への投資負担が重いからだろう。それだけに井上さんのものづくりのあり方に学ぶべきことは多いのではないだろうか。(鈴木 佑輔)



ネット販売の基礎



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『重要会議ではゾラをかぶろうー超・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。

今回は、インターネットで自社の商品を販売する際の基本的な考え方を紹介します。

ネット販売を成功させるためには、顧客がネット販売を利用する理由を理解しなければなりません。ネット販売を利用するメリットがない商品や売り方では、費用をかけてネット販売を行っても儲からないどころか損失を生み出してしまいます。

顧客が実際に足を運ぶ店舗や取引ではなく、ネット販売を利用するには大きく次の三つの理由があります。

- 理由1：商品を見つけやすい
- 理由2：商品を比較しやすい
- 理由3：商品を運んでくれる

この他に「直接人を介さないで買える」などの理由もありますが、それらは比較的対策がわかりやすいので、上記の三つの理由の考察から戦略的な基本ポイントを押さえていきましょう（図）。

商品を見つけやすい

実際の商店を回って見つけるのが面倒あるいは困難な商品は、ネットの検索エンジンを使えば簡単に見つけることができるので、ネット販売に向いているといえます。「特定のプレミアム万年筆」のようなレアな商品もあるし、「自由に曲げられる磁石」とか「伊勢で有名なお土産」というように商品特性から探す商品もあるでしょう。

しかし、自社のサイトをつくれば顧客が勝手に探してくれる、というわけではありません。検索エンジンで、しかるべきキーワードで自社サイトを見つけてもらう努力が必要です。この努力のことを、「SEO（Search Engine Optimization）対策」といいます。キーワードをホームページのなかに上手に組み込むといった自助努力でできるものや、検索エンジン

を提供する会社からキーワードを買ってヒット率を上げるなど、様々な方法があります。

商品を比較しやすい

SEO対策はそれなりにやればできるので、基礎中の基礎にすぎません。勝負はここからです。

顧客が検索して見ているのは自社の商品だけではありません。同じようなキーワードで検索された他社の商品も同時に見比べているのです。

ネット販売を始めた理由を聞くと「日本中（または世界中）の顧客にアクセスしてもらえから」と答える経営者がいます。アクセスしてもらえかどうかは別として、その可能性は否定しません。しかし、ネット販売でもっと大事なことは、同時に、「日本中（または世界中）のサイトの商品と比較されている」ということです。そ

のなかであなたの商品が顧客から選ばれなければならないのです。従来の「地域一番店」などという甘いことは言っていないのです。顧客はたくさんのサイトで商品を比較したうえで、「一番気に入ったもの」だけを買うのですから、あなたの商品は、顧客が望むポイント (Key Buying Factor) において一番でなければ買ってもらえない、という事実に対応する必要があります。

そこで、自社の商品に顧客が認める秀でた差別化要因がないという経営者のなかには、安易に価格勝負に出てしまう人が少なからずいます。他社のどこよりも安い原価を保つことができる、など、安値で戦い抜くための原資が確保されている場合は価格勝負に出るのも悪くないでしょう。しかし、多くの場合、そうではないはずです。

そうになると、どうなるか。単純に競合サイトがその価格をちょっと下回る価格を提示することになります。競合同士もお互いのサイトを簡単にチェックできるのです。多くの商品において、「価格.com」のような価格比較サイトで簡単に最安値をチェックできてしまうのがネット販売の世界なのです。さらに、商品によっては、客寄せのために原価を割った価格で販売を仕掛けるサイトもあります。こうしたサイトとの価格競争は不毛です。

図 ネット販売の特徴を踏まえた戦略の基本ポイント



資料：筆者作成

したがって、先に述べたように最低コストを維持できるなど、安値で勝ち抜く裏付けが確保できない限り、特にネットにおいては価格勝負に出ることはやめた方がよいと思います。商品自体が差別化されているものに限って販売するか、米国のネット靴店のザッポスのように、飛び抜けたカスタマーサービスを実現するなど、顧客に響く何らかの差別化要因を明確にする必要があります (参考文献：石塚しのぶ (2010)『ザッポスの奇跡 (改訂版) —アマゾンが屈した史上最強の新経営戦略』廣済堂出版)。

商品運んでくれる

顧客視点で見たもう一つの利点ですが、自宅に商品が届けられることです。商品がデータやソフトウェアの場合には、ネットを通じてダウンロードするという方法が多くなりますが、その他の商品では、宅配業者を通じて商品の配送が行われます。実際に店舗

まで買いに行く交通費のことを考えると、配送してもらった方が安いことが多いので、ネット販売業者の立場からすると、宅配料金を顧客に負担してもらうのは妥当に思えます。

しかし、顧客の立場からすると、実際の店頭で買い物をした場合には送料などかからないわけですから、送料は余計な出費という印象を抱き、喜んで払いたがる顧客は少ないはず。そのため「送料無料」と掲げているサイトも多く見かけますが、実際に「無料」で運んでくれる業者などいないので、正しくは「送料込み」の価格設定になっているということです。

つまり、送料込みの価格でも顧客にとってはメリットが感じられる価値のある商品、または、送料自体が気にならないほど価格が高い商品がネット販売に向いている、ということになります。この顧客心理を考慮せずにネット販売に手を出して、顧客から「割高」と思われて失敗するケースをよく見かけますので、ご注意ください。

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第16回

持ち直しの兆しとともに先行きへの 慎重な姿勢もみられる中小企業の景況

～「中小企業景況調査」の特徴を踏まえて～

当研究所が毎月行っている月次景気観測調査「中小企業景況調査」は、景気動向に対する先行性や速報性により、指標の一つである売上見通しDIが内閣府の景気動向指数の先行系列に採用されるなど、各方面で活用されている。

1963年^(注)の調査開始以来、今年で50年の節目を迎えるにあたり、本稿では、調査の特徴やデータの特性について分析するとともに、足元の中小企業の景況感を探る。

メインの指標は売上DIと売上見通しDI

中小企業景況調査は、当公庫中小企業事業の取引先900社を対象に、毎月実施している。63年の開始以来のデータを蓄積しており、長期間にわたる中小企業の景気動向の変遷をみることができる。

特徴的なのは、調査対象の構成である。三大都市圏の中小企業のみを対象としているほか、製造業の占める割合が約7割と、他調査に比べてかなり高い。

また、速報性も高い。調査実施時期は当月中旬で、調査結果は、当月下旬に公表する。例えば、7月の調査時期は7月中旬で、同月の下旬には結果を発表している。

調査内容は、売上高や利益額などの増減、在庫や従業員、設備の過不足感、販売・仕入価格の上昇・

低下状況などについてである。なかでも代表的な指標が、売上DIと売上見通しDIである。

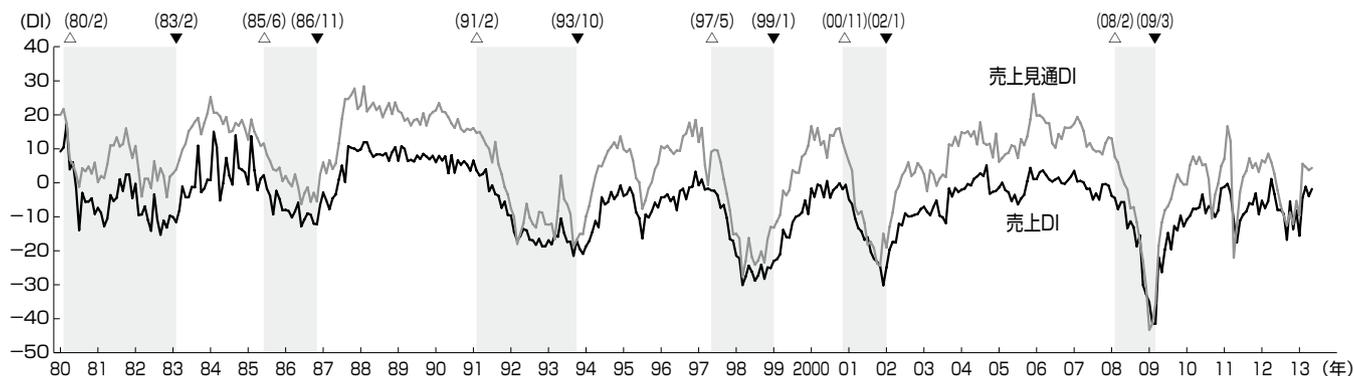
売上DIは、当月の売上高（見込みを含む）について、前月と比較して「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた数値である。売上見通しDIは、当月以降3カ月間の売上高見通しを過去3カ月間の売上高の平均と比較して、「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いている。

このように、売上に関しては、先行きについて把握することをより意識した設問としている。

国内景気に対する高い相関と 先行性を示す調査結果

80年からの売上DIと売上見通しDIを並べたグラフが、図-1である。両DIを比べると、水準は売

図-1 売上DIと売上見通しDIの推移（1980年～）



資料：日本政策金融公庫「中小企業景況調査」（以下、同じ）

(注) 1 売上DIは前月比で「増加」－「減少」企業割合（季節調整値）。

2 売上見通しDIは過去3カ月の実績比で「増加」－「減少」回答割合（季節調整値）。

3 網掛け部分は景気後退期。△は景気の高、▼は景気の谷を示す。

表-1 売上DIと売上見通しDIのピーク・ボトム時期と景気の高谷との対応

景気の転換点		売上DI		売上見通しDI	
山	谷	ピーク	ボトム	ピーク	ボトム
1980年2月	1983年2月	1979年6月（-8）	1982年2月（-5）	1978年11月（-15）	1982年11月（-3）
1985年6月	1986年11月	1984年2月（-16）	1986年6月（-5）	1984年1月（-17）	1986年6月（-5）
1991年2月	1993年10月	1988年2月（-36）	1993年9月（-1）	1988年2月（-36）	1993年9月（-1）
1997年5月	1999年1月	1996年12月（-5）	1998年3月（-10）	1996年12月（-5）	1998年3月（-10）
2000年11月	2002年1月	2000年6月（-5）	2001年12月（-1）	2000年1月（-10）	2001年11月（-2）
2008年2月	2009年3月	2004年9月（-41）	2009年3月（±0）	2005年12月（-26）	2009年1月（-2）
		平均（-18.5）	平均（-3.6）	平均（-18.2）	平均（-3.8）

(注) ()内の数字は、内閣府の景気基準日付との月の差。マイナスの場合は先行、プラスの場合は遅行を示す。

売上見通しDIの方が高くなる傾向にあるが、上昇・低下の方向は、売上見通しDIが売上DIに1～3カ月先行しながら、類似した動きを示している。

売上見通しDIは3カ月先の売上まで考慮した数値だが、こうした見通しは、実際の売上においてどの程度実現されているのだろうか。売上DIの前方3カ月移動平均値と売上見通しDIの相関係数を算出すると、0.941と非常に高い相関が確認される。本調査における中小企業の売上高見通しは、実際の売上動向とほぼ近い動きをしていることがわかる。

また、売上DIと売上見通しDIは、マクロ統計の動きとも整合している。両DIを、内閣府のGDP統計や「景気ウォッチャー調査」の現状・先行き判断DI、「景気動向指数」の一致・先行指数、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」の業況判断DIなど、国

内景気を表す代表的な指標と比べたところ、2000年から現在までの相関係数はいずれも0.7前後と、高い相関が確認された。

一方で、売上DIや売上見通しDIには、国内景気の転換点に先行する動きも認められる。表-1は、内閣府が定めている景気の高谷に対応して、売上DIと売上見通しDIがピークとボトムを付けた時期を示したものである。

例えば、直近の景気の高である2008年2月に対し、売上見通しDIは、26カ月前の2005年12月にピークを付けている。その後の景気の高である2009年3月に対しては、2カ月前の2009年1月に底を打ち、早くも上昇に転じている。

売上DIも、同様に国内景気に対する先行性がみられ、売上見通しDIとともに、国内景気の転換点

表-2 調査対象企業の地区別構成

	対象企業数(社)	割合(%)
首都圏(東京、千葉、埼玉、神奈川)	455	50.6
中京圏(愛知、岐阜、三重)	139	15.4
近畿圏(大阪、京都、兵庫)	306	34.0
合計	900	100.0

(注) 2013年5月調査における調査対象企業数である。

をいち早くとらえることができる。

さらに、調査の公表時期は、他機関の調査が早くて調査対象月の1カ月後となっているなか、本調査は、前述の通り当月末には発表している。このため、国内の景気動向を真っ先に確認できるというメリットもある。

つまり、本調査の売上DIや売上見通しDIは、国内景気の動向をいち早く、かつ的確に捉えられるものだといえる。

中小企業の景況を鋭敏に映し出す サンプル構成

売上DIや売上見通しDIに、景気動向に対する相関や先行性がみられる背景として、調査対象企業の構成が挙げられる。

まず、本調査の対象は、首都圏(東京、千葉、埼玉、神奈川)、中京圏(愛知、岐阜、三重)、近畿圏(大阪、京都、兵庫)の三大都市圏に所在している(表-2)。いずれも全国の中で企業が集中して立地している地域である。

企業数が多い地域に立地していれば、必然的に、取引先や同業他社、最終製品のユーザーなどに接する機会が多くなり、その分、多量かつ精度の高い情報を入手しやすくなると推測される。

つまり、三大都市圏の中小企業は、様々な業界の動向や見通しなどを比較的タイムリーに把握しやすいため、自社の生産計画や売上高の見通しも、より正確に立てられる環境にあることがうかがえる。

次いで、調査対象企業の業種構成をみると、製造

表-3 調査対象企業の業種別構成

	対象企業数(社)	割合(%)
製造業	609	67.7
非製造業	291	32.3
建設業	70	7.8
運送業	51	5.7
卸売業	170	18.9
合計	900	100.0

(注) 表-2に同じ。

業が67.7%と多いことが挙げられる(表-3)。中小企業庁『中小企業白書』(2013年版)によれば、全国の中小企業に占める製造業の割合は10.6%で、日本の業種構造に比べて製造業の比重はるかに大きい。

また、非製造業の内訳も、建設業、運送業、卸売業に限定し、全ての業種を網羅していない。これは、比較的製造現場に近い業種のみ絞るためである。

製造業は、非製造業に比べて輸出に関わる売上の比率が高く、国内だけでなく海外経済の影響も受けやすい。そのため、景気動向に敏感に反応しやすいといえる。

こうしたサンプル構成とすることにより、本調査は、景気をよりの確に、より早く映し出せるようになっているといえよう。

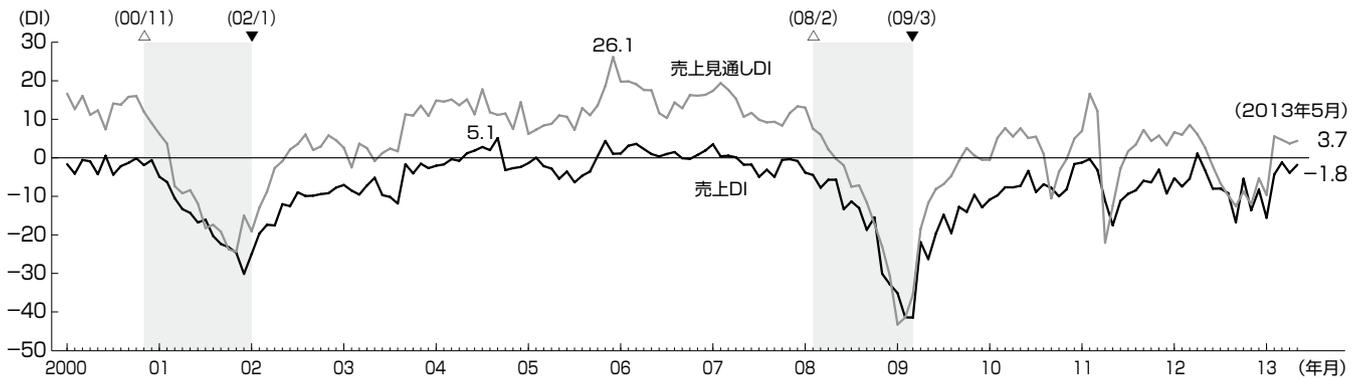
持ち直しの兆しがみられるが 先行きについては慎重な見方

では、最近の調査結果はどうなっているのか。図-2で売上DIと売上見通しDIの最近の動きをみてみよう。

売上DIは、2009年3月に底を打って上昇し、2010年以降、一進一退の動きをしてきた。2013年5月の売上DIは-1.8と、前月の-3.9からマイナス幅が縮小している。

足元の売上DIは依然マイナス圏内にあるものの、過度の円高が修正されたことによる輸出環境の改善や、金利の先高観などによる住宅着工数の増加などから、中小企業の売上は徐々に持ち直しへ向かう兆

図-2 売上DIと売上見通しDIの推移 (2000年～)



(注) 図-1に同じ。

しがみられる。

売上見通しDIも、エコカー補助金等の政策が終了した反動や中国の反日デモなどを背景に、2012年6月以降マイナスに転じていたが、2013年2月から4カ月連続でプラス水準が続いている。

ある自動車部品メーカーでは受注先から生産計画台数が増加する話を聞いているほか、別の工作機械部品メーカーでは大手メーカーからの増産の打診が増えているなど、持ち直しの基調を直に感じている企業も少なくない。また、輸出の増加や消費税増税前の駆け込み需要、政府の成長戦略などに対する期待から、景気が持ち直すと予想する中小企業が増加している。

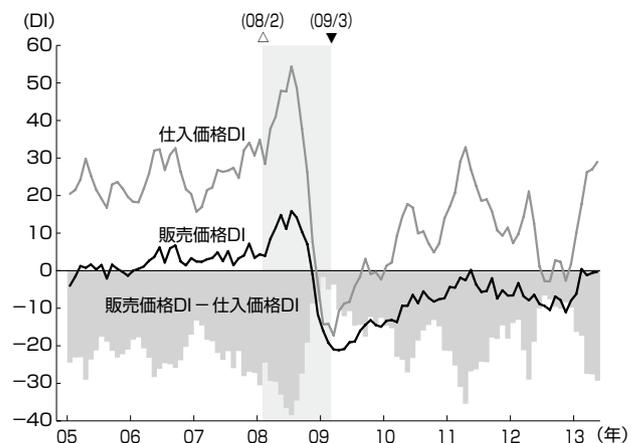
しかし、売上見通しDIの水準は2013年3月の4.7をピークに横ばいとなっており、以前の景気回復局面と比べて低い。大企業の海外生産比率の増加や、海外メーカーとの競争激化などにより、先行きに対する不透明感を拭えない中小企業の景況感が垣間みえる。

最近の原材料価格や光熱費の上昇も、価格競争の矢面に立たされがちな中小企業には懸念材料である。

本調査の販売・仕入価格DI (価格が「上昇」と回答した企業割合から「低下」と回答した企業割合を差し引いたもの) をみると、2013年5月の販売価格DIは-0.3と、水面下にとどまっている (図-3)。

一方、仕入価格DIは、2012年11月を底に大幅に上昇し足元は29.0と、両DIの差は広がっている。

図-3 販売価格DIと仕入価格DIの推移



(注) 1 価格DIは、前月比で「上昇」-「低下」企業割合。

2 図-1 (注)3に同じ。

仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁しきれず、その分が中小企業の負担となっている状況がうかがえる。

このように、売上DIや売上見通しDIからは、持ち直しの兆しがみられるとともに、中小企業の先行きに対する慎重な姿勢も読み取れる。また、今後の価格動向も懸念される。中小企業景況調査の今後の結果に注目していきたい。(桑本 香梨)

(注) 調査対象地域やサンプル数が現在の形になったのは77年からである。

当研究所の景況に関する調査結果や時系列データはこちらをご覧ください。
http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_sihanki.html

震災からの復興には、雇用や住人の暮らしを支えるという点で企業の存在が重要となる。なかでも中小企業は、地域に密着し、新たな商品・サービスの担い手になることも少なくないため、その取り組みは地域や社会にとって大きな意味がある。

本連載では、震災からの復興に関わる中小企業や、震災を契機に経営革新に取り組む中小企業を紹介しながら、中小企業の役割・存在意義をあらためて見直していきたい。

福島酒をつくる ということ

(有)渡辺酒造本店

代表取締役社長 渡辺 康広



〈企業概要〉

代表者 渡辺 康広
創業 1871年
従業者数 12人
事業内容 清酒の製造
所在地 福島県郡山市西田町三丁目桜内10
電話番号 024 (972) 2401
U R L <http://www.yukikomachi.co.jp>

風評の問題は目に見えないだけに対処が難しい。解決するには、正しい情報を包み隠さず発信し続けていくことが重要になるだろう。

震災により風評問題への対応をせまられた福島県郡山市の(有)渡辺酒造本店の渡辺康広社長は、消費者が安心して商品を購入できるよう、酒づくりに関わる人たちと一体となり、安全な商品の生産・提供体制を整えるべく東奔西走している。

過去の災害から学ぶ

——福島を代表する酒造メーカーだそうですね。

1871年の創業以来、当社は、地元の酒米と水を使用し、素材の個性を生かした高品質で独自性のある酒づくりに取り組んできました。おかげで「福島県ブランド」の認証を受けるまでになり、その認証式に出席した後、当社から車で1時間ほどの距離にある福島市に

いたときに、東日本大震災が起こったのです。

2011年3月11日午後2時46分、レストランで遅めの昼食をとっていると、あちこちから携帯電話の緊急地震速報が鳴り響きました。間もなく揺れが始まり、徐々に大きくなっていきます。これまでにない長く大きな揺れに恐怖を覚えながらも、会社の様子が気になっていました。しかし、連絡を取ろうにも携帯電話はつながりません。揺れが収まるのを待って帰路を急ぎましたが、高速道路は封鎖され、

幹線道路も大渋滞となっていました。裏道を抜け、普段の倍以上の時間をかけて、午後6時過ぎにようやく会社へたどり着きました。

飛び込んできた光景にわたしは愕然がくぜんとしました。郡山市は震度6弱の揺れに襲われ、当社も大きな被害を受けていたのです。貯蔵用タンク数十本が傾き、床一面にひび割れが走っていました。生産ラインの冷却設備や電気設備なども破損し、酒蔵の外構の一部は崩れていました。

保守を任せていた業者は県外に

多く、震災直後は福島県への立ち入りをためらう先もありました。そこで、地元の業者に頼んで機械に応急処置を施してもらい、ひび割れはシリコンで補修するなどして対処しました。その間25日ほど休業を余儀なくされましたが、何とか営業再開にこぎつけたのです。

酒づくりは秋口から麴づくりに取り掛かり、もろみの仕込みなどを経て、3月までには新酒が出来上がります。すでに醸造は終えており、また、出荷を待っていた商品は無事だったため、販売を再開するのに十分な在庫を確保できたのです。

——設備は被害を受けているのに商品は無事だったのですか。

当社では、8本詰めの場合で、瓶詰めした商品を保管しているからです。一般的には6本詰めの場合を使用することが多いのですが、8本詰めの場合を互い違いに組んで積み上げることで、それぞれが抜けづらくなり、揺れても倒れにくくなるのです。この方法は、親交のある新潟の酒造メーカーの社長から聞いたものです。2004年の新潟県中越地震の際、同様のケースを使用していたところ、商品には被害が出なかったようなのです。

ただ、8本詰めにすると1ケース20キログラム以上になり、労働基準法上、女性に持ち運びの連続

作業を任せることができません。こうした制約があるため、問屋や小売店などでは、8本詰めの場合には敬遠されがちです。実際、首都圏向けに販売する際などには、出荷直前に当社で6本詰めの場合に詰め替えなくてはならず、手間がかかります。しかし、丹精込めてつくった商品を、万一のときに守りたいとの思いから、当社では8本詰めにごこだわってきたのです。

非常時に備える意識は、この地域ならではの環境により育まれたものかもしれません。ここは昔から落雷が多く、停電のたびに、冷却機能が損なわれていました。酒は生き物といわれるように、酒質に応じた温度管理が欠かせません。停電が長引くようならば保管場所を変更するなど、状況に応じた適切な判断が求められます。

そこで、防災マニュアルを作成し、朝礼の際などことあるごとに、どう行動すべきかを従業員に伝えていました。そのため、震災当日は従業員自らが判断し、火元を消したり余震に備え傾いた貯蔵タンクのふたを固定したりするなど、的確な対応をしてくれたのです。

——非常時への備えが機能したといえますね。

そのおかげで、震災による直接被害は最小限にとどめることができました。しかし、翌年に向けての酒づくりに関しては、何らかの



互い違いに組んで積み上げられたケース

手立てをとる必要がありました。

というのも、被害の復旧にあたる間もなく原発事故が起こり、当社で使用する酒米をつくる水田からも放射性物質が検出されたからです。その数値は、国が上限として定める範囲内のものでしたが、こうした水田でとれた酒米からつくられた酒に、消費者は不安を覚えることでしょう。安心して購入してもらうには、安全な酒米を調達して安全な酒をつくり、その安全性を正しく伝えるための体制を整えなければなりません。

酒造組合の責任者として奔走

——福島県産以外の酒米を調達すればよいのではないですか。

確かに、県外産の酒米へ切り替えた酒造メーカーもありました。しかし、わたしには、福島県産以外の酒米を使用するという選択肢はあり得ませんでした。

当社は、美山錦という地元で栽

培された酒米や阿武隈山系由来の水を生かした酒づくりを実践してきました。こうしてつくりあげたのが看板商品の「雪小町」です。麴づくりはいまでも手作業で行っており、低温で時間をかけてゆっくりとつくりあげるこだわりの一品です。瓶詰めの際でも、寝かした酒に負担をかけないよう移動式のタンクでラインまで持っていくなど細心の注意を払います。手間はかかりますが、こうすることで地元の酒米と水が互いを引き立て、豊かなふくらみのある味わいに仕上がります。現在、出荷量の半分以上が地元で消費されるなど、地域に根差した酒に育っています。

また、地元の小学生向けに、工場見学の間を提供しています。酒米が発酵する音やその香りを体験してもらい、「20歳になったら飲んでね」と声をかけています。子どもたちが、自分たちの暮らすすぐ近くで、地元の酒米と水を使って酒がつくられていることを知れば、地域に愛着を抱くだろうと考えて行っている取り組みです。息子が通っていた小学校の校長先生と話をしたのがきっかけで、2002年以降、継続してきました。

地元の物を使い、地元で愛され、地元の人たちに飲んでもらうということ。これが、この地に酒蔵を構える大切な意義であると思うのです。

——地域との関わりを大切にしているのですね。ではどのように酒米の安全性を確保したのですか。

わたしは震災以前から、県内の酒造メーカー65社で組織する福島県酒造協同組合の酒米対策委員長を務めています。酒造メーカーは、酒米の多くを組合から買入れます。組合の主な仕入先であるJA全農に酒米を卸している農家に安全な酒米をつくるためのノウハウを伝えることは、酒づくりの安全性を確保するために欠かせないと考えました。

震災以降、セシウムという物質の名前を耳にするようになりました。この物質は、植物の生長に特に必要とされる要素の一つであるカリウムとよく似た性質を持ちます。そのため農作物は、土壌にカリウムが少ないと、通常は積極的に吸収しようとしないうちにセシウムまでも吸収してしまいます。逆にいえば、土壌中に十分なカリウムがあればセシウムの吸収を抑えることができるのです。わたしはいち早くこの点に着目し、カリウム肥料の有効性を伝えるため、県内各地で行われる農家向け説明会の講師役を買って出たのです。

セシウムとカリウムは元素の周期表で同じ第一族に属するため、説明会では元素の周期表を語呂合わせで説明するなど、わかりやすい説明を心掛けています。一人でも多くの人に理解してもらい、実

際の行動につなげてもらうことが大切だからです。また、前もってその地域の土壌の性質を調べ、一反あたりのカリウム肥料の使用量を示すなど、あらゆる関連資料を参考に検討を重ねた仕様書を作成し、農家に提供しています。説明会は、これまでに20回以上にのぼり、延べ1,300人以上の方々にはアドバイスしてきました。

——化学の分野に詳しいのですね。

わたしは、大学の農学部で土壌学を専攻しており、放射性物質についても学んできました。その後、大手酒造メーカーの研究室に学びました。こうした知識と経験を、放射性物質を吸収させない酒米づくりに生かせないかと考えたのです。実際、カリウム肥料の有効性に関しては、農林水産省と福島県が2011年12月に示した報告書でその効果が認められており、県の施肥指針でもカリウムの使用が奨励されています。

あわせて、消費者に安全性を納得してもらうためには、徹底したデータの公表が欠かせないと考えました。そこで、酒造組合独自に、酒米や酒の放射性物質を検査したうえで出荷する枠組みを確立することにしました。

国が定めた食品に含まれる放射性物質の規制値は1キログラムあたり100ベクレルです。わたしは、この10分の1を測定の出荷下限値

ラインに設定し、それを超える値が酒米から検出された場合には、原材料として使用しないとする厳格な運用基準を組合の理事会にはかり、了承を取りつけました。そして、酒造メーカーにも、原材料すべてに同様の基準で検査を実施するよう周知したのです。

震災直後は、県で行う無料の検査は、2カ月から3カ月待ちの状況でした。かといって、順番を待っていたら新酒づくりに間に合いません。そこで、1検体あたり2万円ほどかかりますが、民間の検査機関を利用しました。こうして酒米や水など原材料一つ一つに検査を施し「放射能測定結果報告書」という検査結果を商品に添え、販売先に納めることにしました。これらの報告書は、当社のホームページでも公表しています。

逆境のなか 再生に向け歩みを進める

—こうした取り組みの成果はいかがですか。

全国で復興支援の機運が高まったことで、震災直後は商品の売れ行きは好調でした。

しかし、一部の食材で放射性物質の影響による出荷停止の問題が発生すると状況が一変し、販売が低迷するようになったのです。他の被災地が震災前の1割増しと順調に回復するなか、福島県全体の

酒造メーカーの出荷量は現在でも震災前の9割ほどです。

こうした問題は、自分の力だけではどうしようもない側面もあり、思うようにいかずにつらさを感じることがあります。しかし、引き続き、この福島の地でしか醸せない良質の酒をつくり続けていくつもりです。そのうえで、福島県の安全性を担保するためにわたしたちが実践している取り組みを、一人でも多くの人に知ってもらえれば、少しずつではありますが前に進んでいけるはずで、厳しい状況は続いている明らかな話題もあります。

—どのようなことですか。

2013年5月に、(独)酒類総合研究所と日本酒造組合中央会が共催する全国新酒鑑評会で、当社の「雪小町」が、3年連続で金賞を受賞することができたのです。しかも、

都道府県別でも、福島県は本年の金賞受賞数26点で三度日本一となり、全国でも有数の品質の高さを誇る県になりました。

安全面はもとより、品質にこだわった商品を提供している一つの証しとして、この金賞は是が非でも受賞したいと考えていました。そのため、良いものをつくらうという思いは震災前にも増して強くなったように思います。酒造組合の活動に時間をとられるなか、杜氏とも入念な話し合いを重ね、温度管理から瓶詰めに至るまで、基本に立ち返り丁寧な作業を意識して取り組んできました。

これらが追い風となり、兵庫県や宮崎県など震災や風評被害を体験した地域を中心に、新たな販路が開けています。これを励みに、地域の農家や酒造メーカーと一体になり、福島の再生に向けて歩んでいきたいと考えています。

取材メモ

未曾有の災害に直面するなか、渡辺社長は常に前を見つめ、広い視野でいま何をすべきかを考え行動してきた。自社の営業再開だけでなく、福島県の酒づくりの安全性を確保するため、酒造組合において陣頭指揮をとり、酒米づくりから酒の出荷まで目を配るその苦労は計り知れない。その原動力となっているのは、生まれ育った福島の地で酒蔵を営むことへの誇りなのだろう。

風評問題への対応は一社での取り組みだけで解決できるものではない。渡辺社長のこうしたひたむきな取り組みは、消費者の心に届き、今後必ずや大きな実を結ぶに違いない。

(石原 裕)



購買行動を促すのは商品の数か配置か

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

商品の品揃えが多いことは、商売として本当に良いことなのでしょうか。まずこの「常識」から疑ってみましょう。

確かに多くの選択肢があるとそこから良いものを選べるとする傾向があります。しかし、最近の購買心理の調査によると、選択肢が多いことは好まれるものの、それが必ずしも実際の購買行動につながっていないことがわかってきました。

この検証例をシーナ・アイエンガー（コロンビア大学教授）は『選択の科学』という著書でも紹介しています。米国のスーパーマーケットでの実験ですが、次のようなものでした。

ジャムの試食コーナーを作り、6種類並べた場合と24種類並べた場合の二つのケースでそれがどう売上につながるかを比較しました。店員が試食コーナーの前を通る客に、試食を勧めます。そこでコーナーに寄っていく客数と、そこから実際にジャムを買った客数を検証したのです。

その結果、試食コーナーに寄ったのは、24種類の方が242人中145人で約60%となり、一方、6種

類の場合は260人中104人で40%となりました。これは選択肢が多い方が好感をもたれたことを示すものです。

ところが、寄った客が実際に購入したのはどうだったかというと、24種類の方が145人中わずか4人の約3%にとどまり、6種類の方が104人中31人の約30%もいたのです。

しかも、購入者のうち6種類のケースの方が、買ったジャムの満足度も高いことがわかりました。

このことから、アイエンガーは選択肢が多すぎる場面では、迷う感情が商品購入を避ける結果を生み出すこと、そして選択がされても低い満足度に終わるリスクもあることを実証したといえます。

これを心理学的には「選択のオーバーロード現象」といい、選択肢の数をいかに絞り込むかが重要だということを示しています。

では、現場でどんな商品の絞り込みをすればよいのでしょうか。

ポイントは、消費者が選択の行動をする空間（広さ）と時間（滞在）の二つの軸を踏まえて最適な数を決めることです。

先ほどの試食コーナーなどは、

数平方メートルの狭い空間で滞在時間も数分以内の短いものでしたので、20種類を超えると選択判断に負担を感じてしまうと考えられるわけです。

つまり、一般的にいえば、その場で判断をしてもらいやすい品揃えとは、立ち止まって視界に入ったときに手にとって試す数を5個程度にしているのが理想といえます。実際に私がアパレルショップを調査したケースでも、優良店ほど視界に入りやすい位置で数点だけを目立たせるようにしていました。購買行動を促すのは、品揃えの数ではなく、その配置の仕方であり、消費者の選択をしやすいメリハリのある「配列」を作ることが大事なのです。

たくみ えいいち

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科を経て、同大学医学部研究生修了。90年に(株)認知科学研究所代表に就任、多くの企業のコンサルティングに携わってきた。早稲田大学IT経営戦略研究所客員研究員などを経て、2005年より現職。eマーケティング協会、ビジネス心理士協会の要職を兼任する。著書は『1日1分！最高にウマくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。



熱心な商談が交わされる「郡上ビジネスマッチング」



企業支援は巡回から 経営指導員一丸で課題解決

ぐじょう
郡上市商工会 主席経営指導員 名畑 司

郡上市は日本そして岐阜県のほぼ中央部に位置する人口4万5,000余りの市です。

市内を流れる長良川の源流部一帯は雄大な自然に囲まれたロケーションで、訪れた観光客の癒やしの郷となっています。市内には長良川をはじめとして和良川、石徹白川など1級河川が24本流れ、山林の高い水源涵養能力もあって、豊かな水に恵まれた地でもあります。

一方、日本三大民謡の一つに数えられる重要無形民俗文化財の郡上おどりや、1559年に築城され、1933年に再建された郡上八幡城など伝統文化、名所旧跡も多く残されています。

郡上市商工会は、2007年4月に、7商工会（八幡町・大和町・白鳥町・高鷲町・美並町・明宝・和良町）の合併により誕生しました。

会員数は2,027事業所（2013年4月1日現在）と、県内でも最大級の商工会として、スケールメリットを活かした事業を行っています。

なかでも、発注先や受注先といったビジネスパートナーとの出会いの場を提供するビジネスマッチングの開催に力を入れています。一般開放型の展示会スタイルから脱し、企業同士1対1の密度の濃い商談会を目指したことで、1日で商談成立（商談中含む）企業が53社に上る、効果の高い事業となりました。

ほかにも、企業と高校生をつなぎ、インターンシップなどの実施を通じて、地元企業への就職につながる仕組みを整備しています。また、企業と金融機関をつなぎ、資金面でもバックアップしていく体制を整えています。

これらの事業を支えているのが、

7名の経営指導員による積極的な巡回です。1会員年間2回以上を目標に、経営指導員一人ひとりが担当会員事業所を巡回します。その積み重ねによって経営指導員1人平均600件以上の巡回実績を誇り、さまざまな経営課題の掘り起こしと各種支援策等の提案や課題解決にあたっています。

こうした地道な取り組みが会員事業所の実態把握とニーズの獲得につながり、企業と企業、企業と人を的確につなぐことを可能にしていると自負しています。

今後も、商工振興ビジョンを策定している郡上市との連携を強化しながら、ブランド力強化事業、まちなか繁盛店づくり支援事業、食の王国郡上づくりプロジェクトなど、これまで以上に会員事業所に価値ある施策を展開していくつもりです。

地方からの産業革命

—歴史に学ぶ地域活性化のメカニズム—



東京大学社会科学研究所 教授 **中村 尚史**

なかむら なおふみ

1966年熊本県生まれ。94年九州大学大学院博士課程修了。博士（文学、九州大学）。94年東京大学社会科学研究所助手、96年埼玉大学経済学部助教授、2002年東京大学社会科学研究所助教授を経て、2010年より現職。専攻は日本経済史・経営史。著書に『日本鉄道業の形成』（日本経済評論社、1998年）、『地方からの産業革命』（名古屋大学出版会、2010年）などがある。

地域経済の今昔 (注1)

近年の日本では、地域間経済格差が再び拡大しはじめている。戦後の日本は大都市圏への人口集中と、地方交付税や特定補助金等を用いた豊かな地域から貧しい地域への所得移転、地方を優先した公共事業などで、1950年代以降一貫して人口一人当たりでみた地域間経済格差を縮小させてきた。ところが2000年代に入り、その傾向が変調しはじめている。

その背景には、構造改革にともなう公共事業の削減と、税源移譲が不十分な中での地方交付税減額という政治的な問題に加え、グローバルな分業の進展にともなう工場の海外流出や、国際競争の激化による地域の産業空洞化といった経済的な問題が山積している。このような危機的状況の中で、地方は今、中央依存から脱却した自立的な経済活性化を求められている。しかし戦後50年間、中央依存に慣らされ

てきたこともあり、地域経済にとって自立的経済活性化のモデル構築は、極めて困難な課題といえよう。

一方、目を歴史に転じると、幕末維新期から明治期にかけての日本は、工業の地域分散によって地域間格差の少ない経済構造を有していた。当該期の日本では、地域社会が自立的な工業化を達成し、繊維工業や鉱山業に主導された「地方的」（ローカル）な色彩が濃厚な地域経済構造をつくりあげたのである。

加えて19世紀後半から20世紀初頭にかけての時期は、世界史的にみると帝国主義的な国際秩序の下で自由競争を基礎とする最初のグローバル化が進展した時代であった。不平等条約によって関税自主権を喪失した日本は、熾烈な国際競争の渦中に投げ込まれ、地方もまた否応なく競争的な経済環境に曝されることになった。また地方自治体の財政基盤という点では、明治期を通して中央集権的な行財政構造と地方自主財源の脆弱性が常に問題になっていた。しかも明治期には、地方交付税制度のような中央—

地方の財政調整システムが存在していなかった。

このように19-20世紀転換期は、グローバル化の進展と地方自主財源の制約という点に関する限り、現代と類似した環境にあった。しかしそれにもかかわらず、当時の地域社会は産業革命の基盤となる基礎的なインフラストラクチャー整備を担い、「地方」(ローカル)における諸経済主体は企業勃興^{ぼっこう}の原動力として産業革命の過程で大きな役割を果たした。従って、産業革命期における地域経済活性化のメカニズムを解明することは、自立的な地域経済再生のモデルを構築するために有益であるに違いない。「地方からの産業革命」という百年以上も昔の経験は、その意味で、今まさに再考に値するのである。

そこで以下、明治期日本における工業化を「地方からの産業革命」という視点から再検討してみたい。

「地方からの産業革命」とは何か —基本概念の整理—

議論の混乱を避けるために、本稿が用いるいくつかの基本概念について、最初に定義を行っておきたい。まず「地方」という言葉について考えたい。日本語の「地方」には、CENTRAL (中央)の対概念としてのPROVINCIAL (田舎)という意味と、身近な地域としてのLOCALという二つの意味がある。ここで注目したいのは、中央対地方という場合の地方(PROVINCIAL)ではなく、非匿名性を特徴とする局地的な地域としての「地方」(LOCAL)という概念である。従って東京にも、大阪にも「地方」=LOCALは存在する。そこで以下、ローカルという意味で地方という言葉を用いる際には、「地方」と表現する。

一方、顔のみえる地域であるLOCALの対概念は、匿名性の高い地域であるCITYとしての「都市」である。CITYを考える場合、世界金融の中心地であり、匿名的なマネーゲームが繰り広げられるロンドンのシティの事例がわかりやすい。通常、都市の対概念

は農村と考えがちであるが、農村の対概念としての都市はURBANであって、CITYではない。ここでは都市=CITYを、一定地域の政治・経済・文化の中核をなす人口の集中地域で、市場経済が支配的な匿名性の高い場所と、定義している。例えば都市銀行(city bank)に対する地方銀行(local bank)はそうした側面を反映しており、顔のみえる関係で商売を行う銀行こそが地方銀行ということになる。

次に本稿のもう一つのキーワードである「産業革命」について考える。産業革命(=the Industrial Revolution)とは、資本・賃労働関係の形成と商品生産を前提とした市場経済の発達という近代資本主義的な経済のメカニズムが、全国的規模で、全社会的な拡がりをもって確立する契機となった経済現象である。それは技術革新をとまなう近代産業の本格的な勃興だけでなく、社会的生産諸関係の急激な資本主義化(=市場経済の発達)が重要な要素となる。前者(=技術革新)は、歴史上繰り返し起こるが、後者(=資本主義社会の成立)は一度きりの社会現象である。そのためこの二つの条件を満たした産業革命は、ある特定の時期にのみ生じる変化であり、日本の場合、1886年から1905年頃までの約20年間であると考えられる。そのため本稿は、技術革新のみに着目した「第二次産業革命」「第三次産業革命」といった用法は採用しない。

本稿の主題である「地方からの産業革命」というコンセプトは、局地的な「地方」の「顔のみえる関係」に依拠して近代産業が勃興し、産業革命が進展することを意味している。市場経済が発展途上であり、かつ地域間の情報流通に限界があった産業革命期には、「顔のみえる関係」を基に構築された経済主体間の信頼関係が競争力の源泉となった。このような時代状況の下では、地縁・血縁による濃密な人間関係を有する「地方」が、匿名性の高い都市(シティ)に対して比較優位を持つことになった可能性

がある。一般的には、市場経済の発達によって、顔のみえる関係に基づく相対取引が決定的な意味を持つ時代（「地方の時代」）から、資本市場に象徴される匿名的な市場取引が支配的な時代（「都市の時代」）へという取引関係の変化がみられる。しかし、日本の場合、現代＝「都市の時代」においても顔のみえる関係の重要性は減じていない。むしろ市場経済の中に顔のみえる関係が埋め込まれている点に、日本の特徴があるといえよう。

以上の点をふまえて、本稿では産業革命の実態をとらえるため、その過程で生じる「企業勃興」という現象に注目する。企業勃興とは、株式会社を中心とする会社企業が短期間に、集中的に設立される経済現象であり、企業熱（ブーム）ともいわれる。日本の産業革命の大きな特徴は、後発工業化であるにもかかわらず外資の導入が極めて限定的であった点にある。後発国の工業化は、通常、海外からの資本と技術の導入によって進められる。ところが当時の日本は、対外自立がまだ十分でなく、列強から巨額の借金を行うと植民地化される危険性があった。そのため政治的に外資導入をシャットアウトし、近代産業を起すための資金を、株式会社制度によって国内に蓄積されていた民間資金を集中することで調達した。従って、会社企業の設立（「企業勃興」）の動向を追うことが、産業革命の進展度合いを測ることにつながるのである。

日本では産業革命期に、以下のような三度の企業勃興が発生している。

- ①第一次企業勃興（1886-1889年）
- ②第二次（日清戦後）企業勃興（1895-1899年）
- ③日露戦後企業勃興（1905-1907年）

このうちとくに①と②では、東京市や大阪市といった大都市だけでなく、広く地方から多くの企業が勃興した。その過程で「地方」は、日本における企業勃興の原動力であった。本稿では、こうした企

業勃興の事例を複数取り上げ、「地方」からの産業革命のメカニズムを明らかにしたい。

地域経済活性化のメカニズム —明治期の経験—

ここでは、日本の産業革命における地方の役割を企業勃興の原動力になった地方の諸経済主体の動向に注目しながら再検討し、地域経済活性化のメカニズムを明らかにしたい。その際、諸経済主体が地方の経営資源を生かして地域経済の活性化を達成するための条件として、以下の三つの要素に注目する。

- ①核となる経済主体＝キープレーヤーの存在
- ②地域内外の様々な人的ネットワークの形成
- ③地域工業化イデオロギーの共有

このうち①については、地方官（地方行政官）、地方政治家、地方企業家、地方資産家、地方財閥といった人々が「地方の時代」の担い手として重要な役割を果たした。

②については、①で析出した諸経済主体が、互いに緊密なネットワークを形成し、さらにそれぞれが地縁・血縁や同窓・友人関係といった個人的な人脈と、取引関係・政治党派・官僚組織などを通じた公的な人脈を駆使して、地域内外に重層的なネットワークを構築していた点に注目する。これらの人的ネットワークは、市場と交通機関が未発達であった当該期において、彼らが様々な取引費用を削減し、経営資源や情報を獲得し、継続的に事業を展開するために、不可欠の要素であったと考えられる。

③については、「富国論」と呼ばれる明治期における工業化イデオロギーが、必ずしも中央から地方へ、政府から民間へという一方通行の伝播ではなく、強い双方向性を有していた点が注目できる。ここで地方が独自に富国論＝工業化イデオロギーを形成できた背景には、強いローカル・アイデンティティ（「地方」の自己認識）を前提として、地方政治・経済の

活性化についての将来構想が、諸経済主体間で共有され得る環境があったと考えられる。地域工業化に対する肯定的な意識（地域工業化イデオロギー）の形成は、共同体的な社会構造を有する地域社会の中で、それを突き崩す存在である資本家が自らの経済行動を正当化し、事業を展開する上で、重要な要素となったのである。

以上の点をふまえつつ、その具体的なあり方を、事例に即して検討してみよう。

まず諸主体間、すなわち地方官、地方政治家、地方企業家の3者の関係をみるために、福岡県三池郡（現在の大牟田市とみやま市の一部）における企業勃興（1887-1900年）の事例を取り上げて検討する^(注2)。

三池郡の場合、地域活性化の主体として登場してくるのは地方官、地方政治家、地方企業家の3者である。彼らのネットワークのあり方として地域内では政治活動を媒介につながっている。地域外と地域内を結ぶネットワークは官僚組織と政党であるが、この時代には前者が非常に重要な役割を果たした。そのため中央官僚と地方官僚をつなぐ立場にいた県知事の役割が、決定的に重要になった。

三池郡の事例が示すように、企業勃興の過程において政治活動は必ずしも単なる名望獲得の手段ではなく、経済活動と分かちがたく結びついていた。地方政治活動を通して形成した人的ネットワークが地方企業家と地方資産家を結びつけ、三池紡績（資本金30万円）や三池土木（資本金1万円）といった単独では起業できない規模の企業の設立を可能にしたのである。こうしたネットワークの存在は、地方が様々な資源制約の下で産業革命を進めるために、不可欠の要素であった。

一方、地方官、地方政治家、地方企業家の共同事業が可能になった背景には、共通する思想的基盤としての「地方の富国論」があった。この時代のローカリズムは、「地方」に対する非常に強い帰属意識を

有すると同時に強烈なナショナリズムをも併せ持っていた。それは、各自が自らの身近な地域の活性化を図ることが、日本の国力を増強し、その独立確保に結びつくという論理構成になっていた。「地方の時代」の担い手たちは、活発な企業活動を通して、新しい資本主義のシステムを地域社会の中に導入しようとする。しかしそれは、彼らが依拠してきた地域共同体を破壊しかねない行為である。当然、それに対する地域社会側の反発がある。「地方の富国論」は、こうした反発に対抗し、また地域内部での利害対立を克服するためにも必要であったといえよう。

次に地方工業化の資金供給源であった地方資産家の行動を、大阪府泉南郡貝塚町（現在の貝塚市）の肥料米穀商・廣海惣太郎家の事例を用いて検討してみたい^(注3)。大阪府泉南郡の地域内ネットワークは旦那衆（地方商人）がその中心的な担い手である。地域内における商人、資産家のネットワークや、地域外における江戸時代からの取引相手や親戚といったネットワークを通じた強いつながりが、企業勃興期以降の廣海家の積極的な有価証券投資を支えることになる。

具体的には、投資情報の精度を確かめるため、地縁と血縁、長期的な取引関係などが重要な意味を持った。市場が未発達な時代において、地方資産家は地域社会内部に構築された情報網や人的ネットワークを駆使し、①地方に潜在的に存在する企業機会をいち早く獲得できる、②共同出資者や企業経営者の信用情報を正確に把握することで逆選択を回避し、事後的な監視費用を軽減できる、という大都市部の資産家に対する比較優位を持っていた。地方資産家は全国的市場の未発達によって生じる機会損失を、地域社会という一種の内部市場を利用して回避したと指摘できる。

最後に、地方工業化の直接的、かつ中心的な推進者となる地方企業家＝地方財閥の事例として福岡県



安川敬一郎（左）と平岡浩太郎（右）
出所：安川敬一郎『撫松余韻』（松本健次郎、1935年）p.5

筑豊地域の炭鉱企業家である安川敬一郎をとりあげたい^(注4)。旧福岡藩士族の出身である安川にとって、地域内のネットワークとしては旧福岡藩の人脈が決定的に重要であった。福岡藩ネットワークは単に地域内だけでなく、地域外でも重要な役割を果たした。旧藩士が官僚や財界人になり、各界で活躍していたからである。またもう一つの地域内ネットワークは、同業の炭鉱業者たちとの関係であった。一方、地域外では取引相手の大阪の実業家、東京の政治家、官僚、実業家との結びつきが重要であった。運輸・通信機関が未発達であった当該期において、安川は地域外での情報収集活動にあたるため、1年の3分の1以上を東京や大阪で過ごした。

こうしたハンディを背負ってもなお、彼が三井や三菱といった中央の大財閥と伍して炭鉱企業家として成功できた理由は、筑豊地域の内部に存在する企業機会を、地域内のネットワークを駆使していち早くつかむことができたからである。安川の場合、株式会社よりパートナーシップをうまく使った。例えば旧福岡藩時代からの盟友である平岡浩太郎と一緒に開発した赤池炭坑は、平岡の資金繰りが厳しくなった際に彼の持ち分を買い取ってやり、また平岡が亡くなった際にはその所有炭坑（豊国炭坑）を引き受けた。そして最終的には、自ら開発した明治炭

坑と、これらの炭坑をあわせて、明治鉱業という家族・同族によるパートナーシップの会社を設立し、大きな利益を上げた。まさに温かくしたたかな企業家だ。

一方、安川はイデオロギーを重視し、常に「地方の富国論」を語り続けた。その一つの要因は、彼が財閥になろうとした点と関係している。地域社会では富を分配しない独占、寡占は嫌われる。従って地域社会の資源を使って自らの財閥化を進めるためには、イデオロギーを語らざるを得なかった。また財閥の財閥たるゆえんは事業の家族・同族による継承にある。こうした世襲には、自分のやっていることの正当性を主張し、子孫を説得する必要がある。そのため彼は、自分がやっている炭鉱業を中心とする事業は地域のためであり、天下国家のためであるというローカリズムとナショナリズムをない交ぜにした形での工業化イデオロギーを語り続けた。

以上をまとめると、明治期における地域活性化は、地方工業化イデオロギーを共有する諸経済主体が地域内外のネットワークを駆使して成し遂げた、ということになる。地方官、地方資産家、地方企業家といった経済主体は、それぞれ単独で地方工業化を達成できたわけではない。工業化資金の供給を担う地方資産家、事業計画や経営実務を担う地方企業家の双方が互いの経営資源を持ち寄り、協力しながら事業を展開した。地方財閥のような中核的な経済主体を軸に多くの地方企業家と地方資産家がネットワークを組みながら事業展開することで、地方は産業革命の原動力になり得た。顔の見える関係によって取引費用を節減できたことが、市場が未発達な段階における地方の都市に対する比較優位になった。

「地方からの産業革命」の現代的意義

最後に「地方からの産業革命」の現代的意義につ

いて論じたい。産業革命の時代は、市場経済の発達、情報の流通速度、技術レベル、企業への信頼度、といった点で、現代と大きく異なる。例えば明治時代において、企業への信頼度は必ずしも高くなかった。銀行は融資を行う際、企業にではなく、オーナーや役員といった個人に貸し付けた。そのため企業の信頼度は、役員にどういう人を並べているかで測られた。

これに対して、経済主体や人的ネットワークの重要性は、産業革命期と現代に共通する要素だと思われる。地方からの産業革命の原動力であったアクティブな経済主体間の顔のみえる関係が、現代の地域経済活性化を考える際にも、決定的な意味を持つと考えている。事実、市場経済が極端に発達した今も、「地方」に拠点を置き続けることで形成される顔のみえる関係が、地域企業がヒト、モノ、カネという経営資源を調達する上で重要な役割を果たしている。静岡県静岡市に拠点を置く総合物流企業・鈴与の鈴木与平社長が、「地域で事業を展開する限り私たちは失敗しない。信用情報が得られるし、ヒト、モノ、カネも地域のネットワークを使って調達できるからだ」と話されるのを聞いて、明治期との共通性に身震いした記憶がある。

さらにローカル・アイデンティティの持つ意味も共通しているのではないかと考えている。産業革命の時代、旧藩時代の名残から地域の郷土意識は非常に強烈だった。この時代の郷土意識の特徴は、懐古主義的ではなく、未来志向であった点にある。彼らは世界と戦うために、自分たちの持っている資源をどう生かすべきかを、地域をあげて一生懸命議論し、新しい人や技術を積極的に取り込みつつ事業に結びつけていった。

こうした開放的なローカル・アイデンティティは、現代における閉塞した地域経済の状況を打開するために必要なのではないかと。重要な点は、ローカル・

アイデンティティを閉鎖的で、偏狭な郷土愛^{しゅうれん}に収斂させるのではなく、外部の人材や文化を積極的に取り込み、新しい郷土意識の再構築を目指し続けていくことである。福井県福井市に拠点を置く総合繊維メーカー・セーレンの川田達男社長は、経営者の重要な役割の一つは、企業の夢（＝希望）を具体的に描き、それを従業員と共有することを目指すことにあると述べている。個々人が、それぞれの目的に応じた個別の希望を持っている以上、その共有は極めて困難な課題である。しかし、川田氏は、あえて具体的な夢＝希望を掲げ、仲間＝従業員とその共有を目指し続けている。希望の共有という困難な課題に立ち向かうことによって始めて、企業も、そして地域も、共同体としての生命力を維持し続けることができるのではなかろうか。

現代の地域における企業経営を考える際、「地方」の意味をもう一度問い直すべきである。地域をベースに地域内外の情報網を駆使して、機動的に新しい事業機会を発見し、かつ冷徹に資本の論理を追求する企業家が「のろまな中央を出し抜く」可能性は十分にある。ただしその際、地域社会側は、冷徹に資本の論理を追求する企業家がなぜ地域にとどまるのかを問い直さなくてはいけない。何にもメリットがなければ彼らは地域にとどまらない。彼らが地域にこだわり続ける理由をヒト、モノ、カネといった資源の調達、情報の獲得、アイデンティティのあり方など様々な角度から研究していく。この点が回り回って地域経済の活性化につながると考えている。

(注1) 本節は、中村尚史『地方からの産業革命』（名古屋大学出版会、2010年）のはしがきの要約である。詳しくは同書を参照。

(注2) 福岡県三池郡における企業勃興の詳細は、中村『地方からの産業革命』第4章を参照。

(注3) 廣海家の投資行動についての詳細は、中村『地方からの産業革命』第5章を参照。

(注4) 安川敬一郎の企業活動についての詳細は、中村『地方からの産業革命』第6章を参照。

漁業を明るく未来へ牽引する



(株)東和電機製作所

代表取締役
浜出 雄一

企業プロフィール

- 代表者 浜出 雄一
- 創業 1963年
- 資本金 9,900万円
- 従業員数 50人
- 事業内容 漁業関連機械の製造・販売
- 所在地 北海道函館市吉川町6-29
- 電話番号 0138 (41) 4410
- URL <http://www.towa-denki.co.jp>

わが国の漁業生産量はピーク時の約4割、漁船数も約5割にまで減少している。こうした漁業全体の衰退の動きに歯止めをかけるべく奮闘している企業がある。函館に本社をかまえる(株)東和電機製作所だ。

漁師をうならせた 自動イカ釣り機

同社は浜出雄一社長の父親である慈仁氏が1963年に創業した漁業関連機器メーカーである。当初は造船会社の下請けとして漁船の制御盤を製造していたが、一方では、漁師の目線にたって、機械式釣り具などの製品開発にも取り組んできた。

釣り具のうち、とりわけ漁師の心をわしづかみにした製品が、84年に発売したコンピューター制御のイカ釣り機である。しかけを細かく上下に動かし、釣り針を生

きた小魚のようにみせる「しゃくり」と呼ばれる技を忠実に再現し、海中で釣り糸がたるんで絡まりやすくなる「糸ふけ」と呼ばれる現象も抑制している。また、制御盤製造のノウハウを活かして操舵室からの遠隔操作を可能にした。

漁師たちは、当初はイカ釣り機をコンピューターで制御することに懐疑的だった。ましてや、価格も従来品に比べ3割ほど高い。そこで、同社は、試験船「濱出丸」を自ら購入し、イカ釣り機を搭載して釣果と費用についての実証実験を行った。その結果、約半分の人員でありながら、1.5倍の漁獲量を得られることがわかった。使ってもらえれば違いはわかる、浜出社長はそう確信した。

実際、同社にとって追い風となる出来事があった。ある漁師が同社のコンピューター制御のイカ釣り機を導入したところ、水揚げが

大幅に増えたのだ。もともと漁獲量が目立つ漁師ではなかったため、その変わりぶりに周囲は驚いた。論より証拠とはまさにこのことである。

こうした努力や実績によって漁師たちの支持を集めたことで、イカ釣り機の売上が伸びるとともに、こんなものはできないかというさまざまな注文が寄せられるようになった。それらに応えることで、同社は製品のラインアップを増やしていった。例えば、マグロで有名な青森県の大間では、9割の漁師が同社の一本釣り機を利用している。漁業の機械化、自動化といった製品を世の中に送り出すことで、漁師たちを支えてきた。

製品の評判は海を越える

製品の性能の良さが世界に知れ渡るまでそう時間はかからなかつ

た。同社のイカ釣り機を搭載した日本の中古漁船がアジアに出回り、海外の漁師にも使われていたのだ。海外から実際に製品の修理や更新に関する問い合わせが少なからずあり、輸出に当たっては、当初から、必ず同社の技術者が現場で指導するなど、地道な活動を続けていった。同社の製品は、今やアジアのみならず、スペイン、アルゼンチン、ニュージーランドなど世界中で愛用されている。現在、コンピューター制御のイカ釣り機における同社の世界シェアは7割に達している。

浜出社長自ら海外に出向き、営業することも少なくない。外国の漁師と話すにつれて、日本の漁師の技術力の高さにあらためて気づかされた。彼らの目にかなう製品をつくることが自社の競争力を高めることに繋がる。そう感じた浜出社長は、海外への販売に注力する一方、これまで以上に国内漁師の細かい声も拾っていくようにした。

LED集魚灯で漁業を支える

そこで同社が最近取り組んでいるのが、漁のコストの削減である。燃料代の高騰にあえぐ漁師の声に応えるためだ。燃料費は2003年頃から急騰し、2006年には約1.5倍にもなっていた。

釣り具の機械化、自動化が進み、

効率的な漁ができるようになった反面、機械を動かすための燃料がどうしてもたくさん必要になる。そこで、浜出社長は漁船の中でも燃料消費量の多い集魚灯に目をつけた。

これまでの集魚灯といえば、メタルハライドランプといった電球が主流である。それをLEDに換えれば、イカ釣り用の場合、燃料消費が約3分の1で済む。しかも従来の集魚灯より10倍以上長持ちするため、電球を交換する必要もない。

集魚灯のLED化は進んでいなかった。というのは、導入コストが高く、釣果も実証されていなかったし、そもそもLEDは漁師に馴染みがないといった理由があったからである。

そこで再び「濱出丸」で実験を行ってみたが、電球とLEDでは、光の発散の仕方が違うため、なかなかうまくいかなかった。LEDは光の発散する角度が狭い。このため、電球と同様の発散を得るために、集魚灯の色・角度・発光量を微修正するなど実験を繰り返した。

開発資金が思ったよりかさみ、経営を圧迫したときもあった。ある取引金融機関から「濱出丸」を売却したらどうかとまでいわれ、くじけそうになったこともある。そんなとき力を貸してくれたのが、LEDメーカーや大学などの研究機関だ。従来の経験、ノウハウ



同社の試験船「濱出丸」

だけでは解決できなかった点をアドバースしてくれたのだ。

当初はイカ釣り用に開発していたが、先に効果が表れたのは、サンマに対してだった。光の出力を上げたところ、サンマが寄ってきたのだ。そこでまずはサンマ漁用として実用化し、2008年に販売にこぎつけることができた。

ところが、普及に向けて歩みはじめたその矢先、東日本大震災が発生した。同社の八戸営業所も被災し、浜出社長は、漁船が津波で流されていくのを目の当たりにした。漁師からはもう漁業は再開できないのではないかという声もあがった。

しかし、同社はあきらめなかった。自社の復旧もそこそこに、増産体制を整備した。一刻も早い漁業の再開を後押ししたいとの思いからだ。また、引き続いての研究開発により、LED集魚灯の性能も向上してきており、いよいよイカ釣り用集魚灯の実用化にもめどがついた。三陸沖を同社のLED集魚灯が明るく照らしだす日も近いだろう。(虎島 敏宏)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第4回

美と悪

人材育成の基本中の基本が今回の教えです。

「美」という字は「羊」と「大」で構成されており、古代中国で珍重されていた、丸々とした大きい、格好のいい羊を表現したものです。この格好の良さという点から、見た目の良さに加えて、人が持って生まれた人それぞれの長所や持ち味を意味するように発展しました。

「人の美を成す」とは、その人の資質や性格を最大限に伸ばして、自信を持たせ、自立させ、そして自己実現に導くことです。この「人」には、周りの人に加えて、自分も含まれることを認識しましょう。

一方の「悪」（悪の旧字）は、「亞」と「心」から構成されます。亞は建築物の柱を挿入する礎石の凹みを表し、ストレスで心が押しつぶされ凹んでいる状態を表現しています。

「人の悪を成さず」とは、弱みや欠点ばかりを指摘して本人のモチベーションを低下させ、結果的に

君子は人の美を成し、人の悪を成さず 小人は是に反す

～顔淵第十二より～

社員それぞれの強みや性格に着目しながら育成しましょう。弱みや欠点の改善ばかりの指導では、その人を落ち込ませることはあっても、会社貢献度の向上は期待できませんから。

は、手を抜いたり、ごまかしたりするような、会社や経営者を欺く社員を仕立てないことです。

もちろん社員の欠点を放置していいわけでも、甘やかしていいわけでもありません。ただ、指導や育成においては、教える側の心構えが重要になるのです。

効果の高い育成のために

この教えは二つの心構えを説いています。一つは、社員の貢献度を高めるための効果的で合理的な社員育成です。

あなたの目につくたび、社員の弱みや欠点を改善するために指導してみた結果はどうでしょうか。ゼロにするのが関の山で、とても貢献どころではありません。

しかし、強みは伸びやすく、成果や貢献に直結します。同じ育成の労力でも効果が高いのです。

著名な経営学者であり儒教を学んだP.F.ドラッカーは、この教えに影響を受けたと思われる次の言葉を残しています。

「何事かを成し遂げられるのは、強みによってである。弱みによって何かを行うことはできない」

（『明日を支配するもの』より）

もう一つは、他人の欠点は目につきやすく、加えて、わたしたちは他人の欠点を指摘しがちな傾向があるということです。

ここで質問をしたいと思いません。社員の長所と短所を三つずつ挙げてください。

いかがでしょうか。短所は普段から指摘しているので、三つでは足りないのではないのでしょうか。一方、長所は考え込んでしまっていないですか。

他人の「悪」弱みはよく目につきますが（逆に自分の「悪」はまったく見えない）、「美」は意識的にならなければ見えてきません。なんとなく「見る」のではなく、意識的に「観る」ことが肝要なのです。

安岡活学塾 専任講師

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき



1966年東京都生まれ。安岡活学塾専任講師。財団法人岩崎育英文化財団勤務。父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。現在、財団（岩崎学生寮）で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』（共著、PHP研究所、2011年）がある。

久保田 章市 著

小さな会社の経営革新、 7つの成功法則

角川マガジズ 定価（本体820円+税）



目を向けてきた。研究を続け、現在は法政大学経営大学院で「後継者経営革新論」を講義する。

著者は、経営トップが代わり社内に新風が吹き込む事業承継時は経営革新のチャンスとする一方、そこには後継者ならではの障害も潜んでいると指摘する。なかでもやっかいなのが、実は社内の従業員や右腕と頼む経営幹部、そしてときに先代社長だという。

人は総じて変化を恐れる。たとえば先代社長にとっては、経営革新は自らが積み上げてきた成功体験の否定につながる。また定年間近のベテラン従業員には、リスクの先にある10年後、20年後の繁栄よりも、目先の安定こそが大事となる。実績に乏しい後継者がこうした点を踏まえずに改革を進めると、途端に軋轢^{あつれき}が生じる。そのため後継者は、とくに社内への対応に心を砕く必要がある。

理髪店を継いだ大串哲史社長は、先代社長も気を遣うベテランスタッフへの対応に苦心した。そ

こで、学生時代のアルバイト先であるコンビニのPOSを参考に、スタッフのカットメニューや顧客数、売上などを分析できるシステムを開発。スタッフの施術ごとのリピート率をデータで示し、ベテランといえども不得手な技術があれば再習得を促した。逆に、リピート率の高い若手スタッフの接客技術は、マニュアル化して社内に浸透させている。年齢や経験にかかわらずに学び合う仕組みを構築し、顧客満足度を高めた結果、同店は首都圏に30店舗を展開するまでに成長した。

本書には、こうした後継者たちの七つの経営革新の物語が綴られている。とくに親子間を含めた人と人のドラマは、ときに面白く、ときに経営のヒントに満ちており、あとに続く者はその軌跡に学べば事業承継をスムーズに進められる。

事業承継への備えに早過ぎるということはない。どんな企業にとっても本書に学ぶべきなのは、まさに今なのである。（鈴木 佑輔）

東京商工リサーチのデータによると、近年、倒産する企業の約3割を、法人設立から30年以上の企業が占めるという。多くは2代目、3代目が経営の舵をとる企業であろう。「企業の寿命は30年」といわれて久しいが、その壁を越えられるかどうかは、後継者にかかっている。

本書は、経営革新、なかでも「後継者による経営革新」について論じたものである。かつて金融機関で数多くの中小企業経営者と接した著者は、早くから後継者問題に

断熱用テント「スズシェード」

(株)トミオカテント 愛媛県松山市来住町1178-5
TEL 089 (976) 8778 <http://tomiokatent.com>



じめじめとした梅雨を抜ければ、今年もまた暑い季節が到来します。近年は、猛暑が続くなか、地球温暖化対策や節電行動が求められており、家庭でも企業でも、暑さをしのぐ知恵が試されます。もっとも、いつも涼しい木陰で過ごせれば、そんな悩みや暑さも忘れられるかもしれません。

愛媛県にある(株)トミオカテントが開発したスズシェードは、住まいやオフィス、工場などに「木陰」を提供してくれます。建物の屋根や外壁に、メッシュ素材でつくった専用のシェードを設置。ふりそそぐ太陽光を遮る一方、建物との間に適度なすき間をつくること

で風を通し、夏場の室内温度と、エアコンによる冷房の電気代を大幅に下げることができます。2010年には、まつやま環境ビジネス創出支援事業にも採択されました。

このスズシェード、同社の宮道享^{やすむ}社長が、従業員が真夏の工場内で汗だくになって働いているのを目にしたことから生まれたそうです。工場に直接照りつける太陽に冷房も効果なし。やむなく屋根にホースを上げて水を流し続けたところ、水不足に陥ることも多い四国ですから、水道局から注意されてしまいます。とにかく日差しを遮れるものはないかと社内を見渡し、目についたのが商品のテントでした。

スズシェードは、暑さをしのげるだけでなく、文字やロゴなどをプリントすれば、企業の看板にもなります。地域事情と、身近にいる従業員を思いやる心配りから生まれた、中小企業らしい逸品。看板商品として、同社に熱い季節をもたらす予感がします。

(川楠 誠司)

編集後記

今春、ある先輩の誘いで駅伝に出場しました。走ることが苦手なわたしは、正直なところ仕方なく参加したわけですが、いざタスキを受け取ってみると、その重たさには心揺さぶられるものがありました。無事タスキをつなぎ終えた後も、近所を走る習慣が身につきました。

思えば、会社の経営というのは未来にタスキをつなぐ行為そのものかもしれません。今回、取材を引き受けてくださった社長の一言が印象に残っています。「大きな成功を手に入れようと新事業をやるわけではありません。より良い形で次の世代に事業を引き継ぎ、長く続く会社にするには、新しい挑戦をし続けることが必要なのです」

新事業を成功に導くことは簡単ではありません。しかしその思いはきっと受け継がれるはず。 (藤田)

調査月報

8月号予告

調査レポート

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

中小企業の海外直接投資の現状

東日本大震災と中小企業

茨城県東茨城郡大洗町 (株)カジマ

小売業に進出し地域と交わる

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(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1-9-4

電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913