

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.064

1



調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

越境ECの可能性とリスク

論点多彩

滋賀大学経済学部 教授 弘中 史子

中小製造業と顧客のビジネス・プロセス

—新たな付加価値の発見に向けて—

調査レポート.....4

越境ECの可能性とリスク

* 総合研究所 主席研究員 竹内 英二

論点多彩.....36

中小製造業と顧客のビジネス・プロセス

— 新たな付加価値の発見に向けて —

* 滋賀大学経済学部 教授 弘中 史子



表紙写真：「日本の祭り」
江の島寒中神輿鍊成大会（神奈川県）

巻頭随想.....2

監督として大切なこと

* NPO 法人ソフトボール・ドリーム 理事長 宇津木 妙子

国内生産拠点のみで生き残る中小企業の戦略.....16

大手メーカーのニーズの変化

* 総合研究所 主任研究員 森岡 功

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

節約行動・消費意欲の状況と変化

* 大阪商業大学 JGSS 研究センター 研究員 伊達 平和
センター長 岩井 紀子

新時代の創業.....22

八戸の魚で恩返しをしたい

* 青森県八戸市 (同)マルカネ

データでみる景気情勢.....26

中小企業の景況は改善が続く

東日本大震災と中小企業.....30

再建の力となった人々とのつながり

* 宮城県亘理郡亘理町 仙台インターネット通信社

マーケティングに生きる心理学.....34

メニューの虚偽表示問題の本質とは

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....35

食によるまちおこしと地域ブランド化に向けて

* 河北町商工会 経営指導員 芦埜 貴之

経営最前線 1.....42

「Made in Japan」と引き換えに手にした成果

* 東京都台東区 (株)ニューロンドン

経営最前線 2.....44

時代の流れを察知し似顔絵制作サービスをつくる

* 鹿児島県鹿児島市 (株)ワンネット

論語から学ぶリーダーシップ.....46

学んで思わざれば則ち罔し 思うて学ばざれば則ち殆し

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

20代の起業論

今月の逸品／編集後記.....48

監督として大切なこと



NPO法人ソフトボール・ドリーム
理事長

宇津木 妙子

うつぎ たえこ

1953年埼玉県生まれ。中学時代からソフトボールを始め、72年ユニチカ垂井に入社し、ソフトボール部で活躍。85年に現役引退し、日立高崎（現・ルネサスエレクトロニクス高崎）に日本リーグ初の女性監督として就任。当時3部だったチームを1部に昇格させ、3度の日本リーグ優勝に導く。97年には日本代表監督に就任し、シドニー五輪では銀メダル、アテネ五輪では銅メダルを獲得した。2010年より現職。主な著書に『宇津木魂』（文藝春秋、2008年）などがある。



2020年の東京五輪開催が昨年9月に決まりました。本当に楽しみです。

実はその少し前、私は還暦を迎えました。一つの節目ですが、あまり実感がわきません。日々、自分と向き合い、自分と戦うために、学生時代から始めた、腕立て・腹筋を1日、各500回という習慣は、47年間欠かさず今も続けています。周囲から「宇津木さんは若いね」と言われますが、そんなところに秘密があるのかもしれませんが。

好きで始めたソフトボールで、選手としても監督としても日本代表に携わることができた、幸せな人生だと思います。現在も実業団や大学の総監督として、選手だけでなく指導者の育成にも取り組んでいます。

チームはいわば、会社と同じ、組織です。組織の長として私が最も大切にしてきたことは、率先垂範の意識です。

どんなときでも、選手は監督を見ています。まずは選手とともに一緒に汗を流すことです。言葉だけでは、誰もついてこないでしょう。例えばノックは、指導者にも根気と体力が必要です。「やれ」で

はなく「一緒にやる」という意識が重要だと思っています。

これは相互に理解しあうということにもつながります。例えば、日本代表監督としてオリンピックを目指していたとき、私が最初に行ったのは選手の性格や特徴を把握するための面接でした。話すだけでなく、書かせる。そして、観察するのです。そうすると、誰に対して、どういう場面でどのような言葉をかけるのが有効か見えてきます。

もちろん、理解は「相互」が基本です。私がかっこうをつけていたら、選手もすべてを見せてはくれません。私のことを選手に知ってもらうこと、つまり自分をさらけ出す勇気も指導者には必要だと思うのです。監督にも失敗や間違いはあります。大切なのはそれを隠さないことです。完璧な人間などいません。これが結果的に親近感や安心感となり、個々の力を最大限に引き出すことに結実していくのだと思います。

明確な目標の提示というのも大事です。例えば、オリンピックの金メダルという目標をチームで共有する。そのためにどうすればい

いか、指導者も選手と一緒に考えて、実践する。とてもシンプルなことですが、多くの組織ではこれがなかなか実行できていないのではないのでしょうか。

また、このとき低い目標は掲げないことです。基本は一番を目指すべきでしょう。チームとして「日本一」や「世界一」を目指す。勝負をする前から「ベスト4を目指します」なんて監督が言った時点で負けだと思えます。目標が高からこそ、努力の質も高まるからです。

「一番」を目指すエピソードとして、私の教え子の話を紹介したいと思います。彼女は良い素質を持ってながらレギュラーになれず、3年でチームを去りました。彼女は辞める際、私にこう言いました。

「3年間お世話になりました。私はレギュラーとして活躍はできませんでしたが、日本一のチームのバットひき（打った後のバットを片付ける係）として貢献することができました。この経験を生かし、今後の人生を頑張ります」

彼女は大阪で看護師となり、今も「その道の一番」を目指して頑張っています。

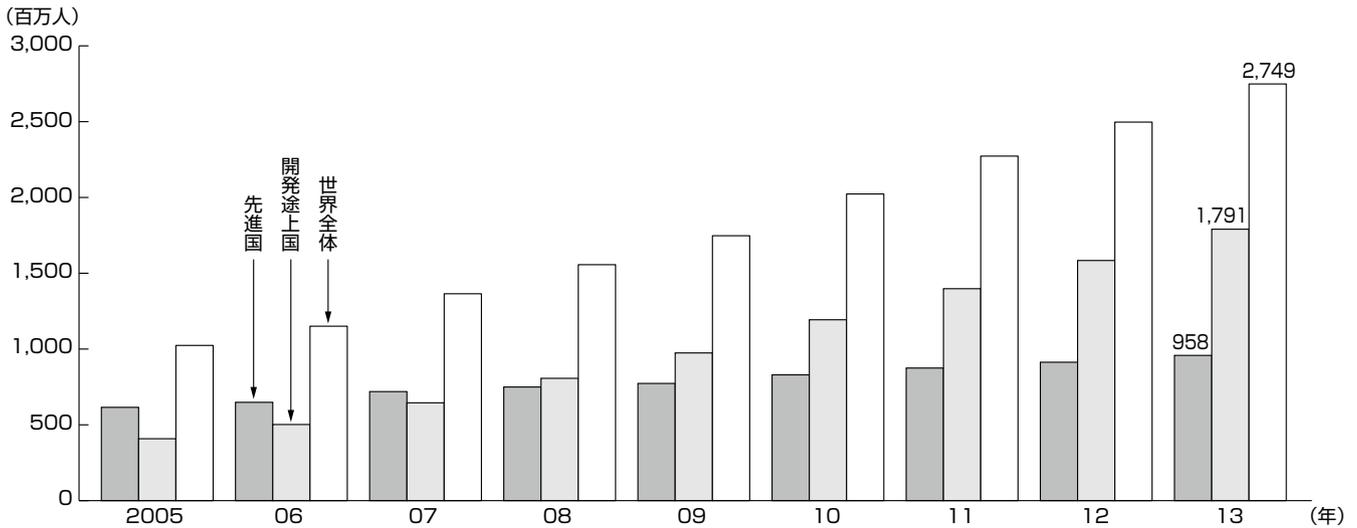


越境ECの可能性とリスク

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

日本の個人消費は伸び悩んでおり、人口が減少に転じていることから、今後
も大きな成長は期待できそうにない。そこで、海外市場を開拓しようと、外国
に出店したり輸出したりする日本企業が増えている。だが、直接投資や輸出は
ハードルが高いと感じる中小企業も多い。そこで注目されるのが、インター
ネットを使って日本にいながら海外の消費者に直接販売できる「越境EC」だ。
その実情を探ってみた。

図-1 世界のインターネット利用人口



資料：International Telecommunication Union [World Telecommunication/ICT Indicators database]

(注) 2012年と2013年については推計値。

世界のインターネット利用人口は27億人

「越境EC (Electronic Commerce)」とは、国際的な電子商取引のことである。ECには、企業間取引 (B to B)、企業と消費者の取引 (B to C)、消費者同士の取引 (C to C) があるが、本レポートでは、企業が消費者に直接販売するB to Cを取り上げる^(注1)。

B to CのECとは、具体的にはインターネットを使った通信販売を指す。インターネットには国境がないから、日本語でウェブサイトをつくったとしても海外から注文が入ることはあるが、そうではなく、外国語のサイトを設け、積極的に海外の消費者に販売するのが越境ECである。

越境ECはインターネットを利用するものであるから、その市場規模はインターネットを利用する人の数に依存している。世界のインターネット利用人口はどれほどになるのだろうか。国連の専門機関の一つであるITU^(注2)によると、世界全体のインターネット利用人口は、2005年には10億2,400万人であったが、2013年には27億4,900万人に達すると推

計されている (図-1)。

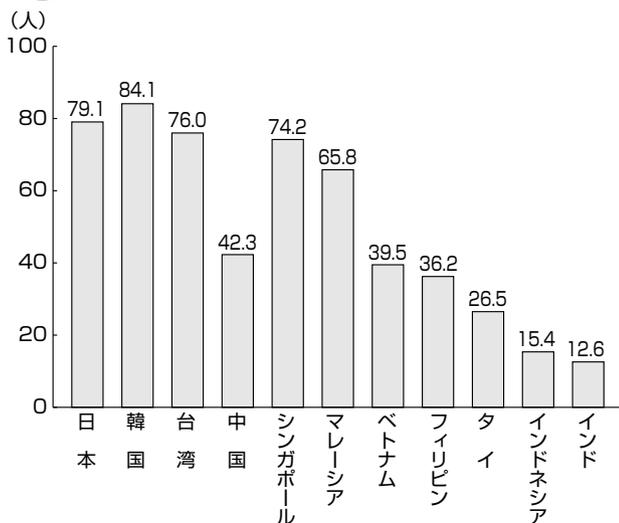
インターネット利用人口を先進国と開発途上国とで分けてみると、途上国での増加が著しい。2013年の先進国のインターネット利用人口は2005年に比べて1.6倍にすぎないが、途上国では同期間に4.4倍に増えている。経済成長に伴って、途上国でも急速にインターネットが普及しているのである。

しかも、途上国での普及率 (人口100人当たりの利用者数) は、2013年でも30.7人と、先進国の76.8人に比べて半分以下となっている。そのため、インターネット利用人口は途上国を中心に今後も一段と増加すると見込まれる。

日本企業の海外展開は、経済成長が著しい東アジアや東南アジアで活発である。越境ECでもアジアをターゲットにする企業は多いと思われるが、アジアではどれくらいインターネットが普及しているのだろうか。

ITUによると、アジアで最もインターネットが普及しているのは韓国で、人口100人当たり84.1人となっている (図-2)。台湾、シンガポールも普及率が高く、日本と同程度となっている。一方、日本企業の進出が盛んな中国は42.3人、ベトナムは39.5人、イン

図-2 アジア諸国のインターネット普及率(2012年)



資料：図-1に同じ
 (注) 人口100人当たりのインターネット利用者数である。

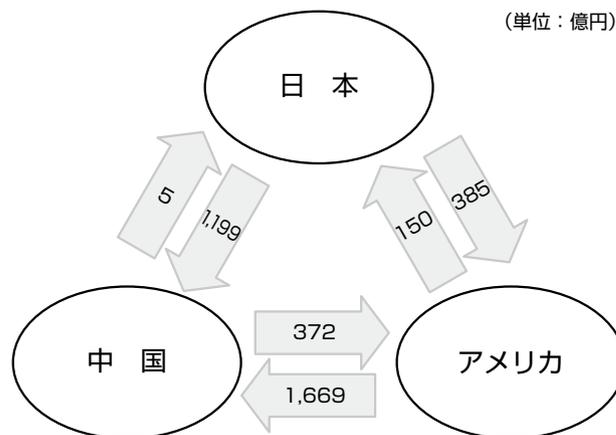
ドネシアは15.4人と先進国の水準にはまだ及ばない。ただ、中国やインドネシアは総人口が多いため、インターネット利用人口は、中国では5億7,000万人、インドネシアでも3,700万人に上る。インターネットを利用しているのは、パソコンを所有する比較的裕福な人たちであるから、アジアは越境ECでも期待できる地域だといえよう。

越境ECでは対米、対中とも黒字

もちろん、インターネット利用人口が世界で27億人いるとはいっても、全員が越境ECを利用するわけではない。越境ECの市場規模は、具体的にどれほどの大きさがあるのだろうか。残念ながら世界全体についてはわからないが、日本とアメリカ、中国との間の取引については経済産業省が推計し、結果を『我が国情報経済社会における基盤整備報告書』(以下『報告書』という)で公表している。

2012年度の『報告書』によると、同年の越境ECの市場規模は、「日本から中国へ」が1,199億円、「日本からアメリカへ」が385億円となっている(図-3)。

図-3 日本、中国、アメリカ間の越境ECの市場規模(2012年)



資料：経済産業省「我が国情報経済社会における基盤整備報告書」(2013年)(以下同じ)
 (注) 買い手が消費者である(B to C)電子商取引について推計したものである。

ちなみに、「中国から日本へ」は5億円、「アメリカから日本へ」は150億円であるから、越境ECに限れば日本は大幅な貿易黒字である。

『報告書』は2020年の市場規模についても試算しており、「日本から中国へ」は最小で2,772億円、最大で9,403億円、「日本からアメリカへ」は最小で724億円、最大で925億円に、それぞれ成長するとしている。

越境ECの長所

越境ECに成長性があるとはいえ、経済産業省「商業動態統計調査」によれば、2012年の小売業の販売額は日本全体で137兆5,850億円であるから、越境ECの市場規模は小さい。大企業が積極的に参入する市場ではないだろう。だが、越境ECには他の海外展開方法にはない利点があり、大企業が手を出さないだろうということも含めて、中小企業には魅力的である。

まず、海外に直接出店する場合、たとえば上海に出店すれば商圈は上海とその周辺に限られるが、中国語のECであれば中国全体が商圈になる。英語の

ウェブサイトならイギリスやアメリカ、オーストラリアなど英語圏だけではなく、ヨーロッパやシンガポールなど多くの国の消費者が対象になりうる。一つのチャンネルで同時に複数の国に販売できることは他の海外展開にはない特長である。

また、海外に出店する場合に比べて初期投資額が少ない。もちろん、大規模なECを行うにはシステム開発や在庫の確保に数千万円、ときには億単位の資金が必要になる。だが、商圏が広いことを考慮すれば、やはり実際に出店するよりも安価である。小規模な越境ECであれば、自宅の一室で始めることも可能だ。

(有)ICHIROYA (大阪府富田林市) の和田一郎社長が越境ECを始めたのは2001年である。勤めていた百貨店を辞め、インターネット関係のビジネスを開業しようと考えていたとき、青空市で中古の着物を買っている外国人を見かけた。外国にも中古着物の需要があると知った和田社長は、同年の8月にアメリカのインターネットを使ったオークションサイトであるeBayに中古の着物を出品してみた。すると10万円で仕入れた着物が30万円で売れたことが何度か続いた。そこで、12月には自分で英語のウェブサイトを開設し、越境ECを本格的に開始したのである。

販売先は、5割がアメリカ、2割がイギリス、残りはオーストラリアやニュージーランドなど英語圏全体に広がっている。海外向けの月商は800万円ほどだ。2010年には国内向けの販売も開始し、こちらの売り上げは年間1億円ほどになる。家族とパソコン1台で始めた事業は従業員20人を抱えるまでに成長している。

初期投資額が比較的少ないことを利用し、越境ECを他の海外展開のための情報収集の手段として活用している企業もある。

1999年創業のプレマ(株)(京都府京都市)は、自社のプライベートブランドを中心に、自然食品や機能性食品、有機野菜などを、主に自社のECサイト「びんちょうたんコム」を通じて販売している。

創業当初から海外からの注文はあったが、本格的

に越境ECを始めたのは、2010年に英語と中国語のサイト“Macrobiotic Asia”を開設してからである。主な販売先はオーガニック食品に関心が高い消費者が多いアメリカであるが、ヨーロッパや台湾、韓国からの注文もある。

越境ECでは、配達料がかさむ分、競合する商品に比べて価格面で不利になるし、消費者に届くまで時間がかかる。本来はアメリカの事業者に輸出したいのだが、アメリカでどのような商品が売れるのかわからない。とくに同社は、みそ、酢、しょうゆなど、日本の伝統的な食品を素材や製法にこだわってつくったプライベートブランドに力を入れており、それらがアメリカで受け入れられるのか、どうすれば買ってもらえるかを知りたかった。そこで、まず越境ECで市場調査を行おうと考えたのである。越境ECの売り上げは年に2,000万円ほどで、年商15億円の会社にとっては小さいが、海外の消費者の反応が直接わかるのは大きな利点だという。

越境ECの形態

越境ECを行うには、大きく分けて三つの方法がある。まず、自社でウェブサイトを作成し、販売する方法である。先の(有)ICHIROYAをはじめ、越境ECを行う企業では、ごく一般的な方法である。収益はすべて自分のものになるが、集客から決済方法や配送手段の確保、顧客への対応まで、サイトの運営をすべて自分で行わなければならない。

また、中国を対象とする場合は、中国政府による検閲があることに注意する必要がある。ただのECサイトが閲覧を制限されることは少ないと思われるが、検閲があるために通信速度が非常に遅くなることがある^(注3)。あまりに通信速度が遅いと消費者は買い物を止めてしまうかもしれない。

サイト運営の手間を省くには、インターネット上のショッピングモールに出品・出店する方法がある。

たとえば、楽天グローバルマーケットやJCBグローバルショッピングである。どちらも英語のほか、中国語（繁体字と簡体字）、韓国語に対応しており、多くの国・地域を対象にできる。

モールに出品・出店すれば、モールへの集客は運営会社が行うし、決済や配送の手段も用意されている。手数料や利用料は発生するが、自分でサイトを運営するよりは省力化できる。

(株)アメリカ屋（神奈川県横浜市）は、グローブやシューズなど主にボクシング用品を扱うスポーツ用品店である。日本のウイニングを筆頭に世界的なブランドの製品はすべて扱っていること、在庫が豊富であること、オーダーメイドに応じていること、そしてオリジナル・デザインの商品も販売していることからプロのボクサーも買いに来る。

ボクシング用品の市場は小さく、店舗で販売するだけでは限りがあるため、同社は早くから通信販売に取り組んでおり、楽天市場でも販売してきた。楽天市場は日本語のサイトなのだが、3-4年前から海外からも注文が来るようになった。そこで2011年に楽天グローバルマーケットがオープンすると同時に出店した。同社自身は海外向けのプロモーションを行っていないが、アメリカ、イギリスなど英語圏を中心に注文は順調に増え、現在では総売上高の3割を海外からの注文が占めている。

国内だけではなく、海外にもインターネット上のショッピングモールはある。代表的なものにアメリカのeBayや中国の**淘宝网**がある。それぞれの国での知名度は高く、日本のショッピングモールよりも集客力がある。

eBayは、もともとは個人が出品し、個人が落札するC to Cのオークションサイトであったが、固定価格で販売することもできるため、現在では企業も多く出品している。アメリカだけではなく、フランスやタイ、マレーシアなど30の国と地域にサイトがある。出品手数料は国によって異なるが、アメリカでは月に50品まで無料で出品でき、売り上げの10%を

手数料として支払う仕組みである^(注4)。

淘宝网は、中国のアリババグループが運営するC to Cのオークションサイトであるが、eBayと同様に固定価格で販売することもできる。規約上、個人名義でしか出品できないが、実際には多くの企業が出品している。eBayと違って出品時も落札時も手数料はかからない。淘宝网内に広告を出したり、ショップのカスタマイズをしたりするときに費用が発生する仕組みである。

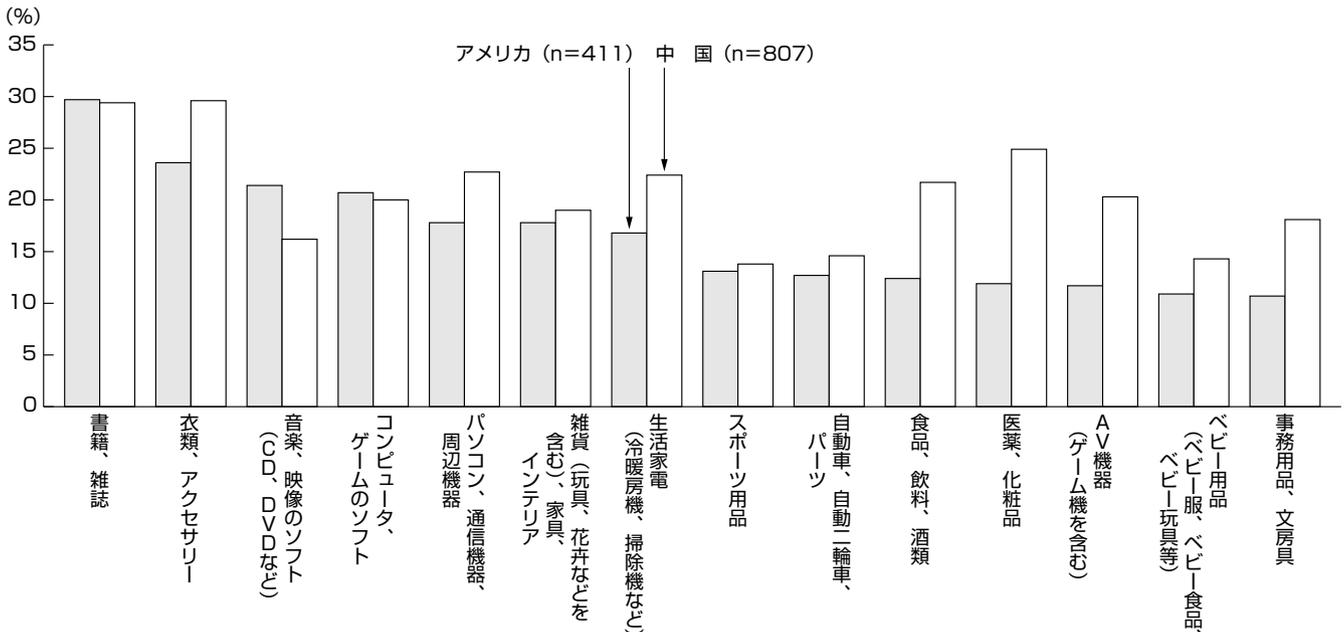
淘宝网は、B to Cのショッピングモールである天猫^(注5)と合わせると、取引額が1兆元（約16兆円）を超え、中国EC市場で8割から9割のシェアを占めるといわれる巨大なサイトだ。ちなみに、日本の楽天市場の流通総額は、2012年7月から2013年6月の1年間で1兆5,562億円である。

淘宝网に限らないが、中国の商取引ではチャットが多用される。チャットとは、コンピュータを使って短い文章を実際の会話のようにリアルタイムにやりとりするものだが、中国の消費者はチャットを使って商品の問い合わせや値引き交渉をしてくる。中国のモールに出店する場合には、中国語でのチャットに対応する必要があり、中小企業にとってはなかなか高いハードルだ。

(株)タミヤ（京都府京田辺市）は1970年の創業で、「舞妓の茶本舗」として日本茶の製造小売業を営んでいる。同社では2008年からドイツ語、英語、ロシア語のホームページを設け、越境ECを行っているが、2012年には淘宝网にも出店している。出店に当たっては、京田辺市の紹介で知り合った中国企業と提携することにした。注文の処理や商品の発送は同社が行うが、チャットなど顧客への対応は中国のパートナー企業に任せている。

越境ECを自前のサイトで行う場合も、ショッピングモールに出品・出店する場合も、ともに一長一短があり、どちらが良いとも一概にはいえない。ただ、ショッピングモールに出品・出店する場合は、ページのデザインも容量もあらかじめ決められており、

図-4 日本のECサイトから購入したことがあるもの（複数回答）



(注) チケットなどサービスの購入および電子書籍などダウンロードで購入したものは省略した。

多少のカスタマイズはできるとはいえ、十分な情報提供ができない。説明が必要な商品は自前のサイトで販売した方がよいかもしれない。

また、販売量が多くなるにしたがって、ショッピングモールに支払う手数料の総額は増えるから、初期はショッピングモールを利用して投資を抑え、ある程度の顧客を確保できた段階で自社サイトでの販売を始めるのがよいかもしれない。

越境ECで売れるもの

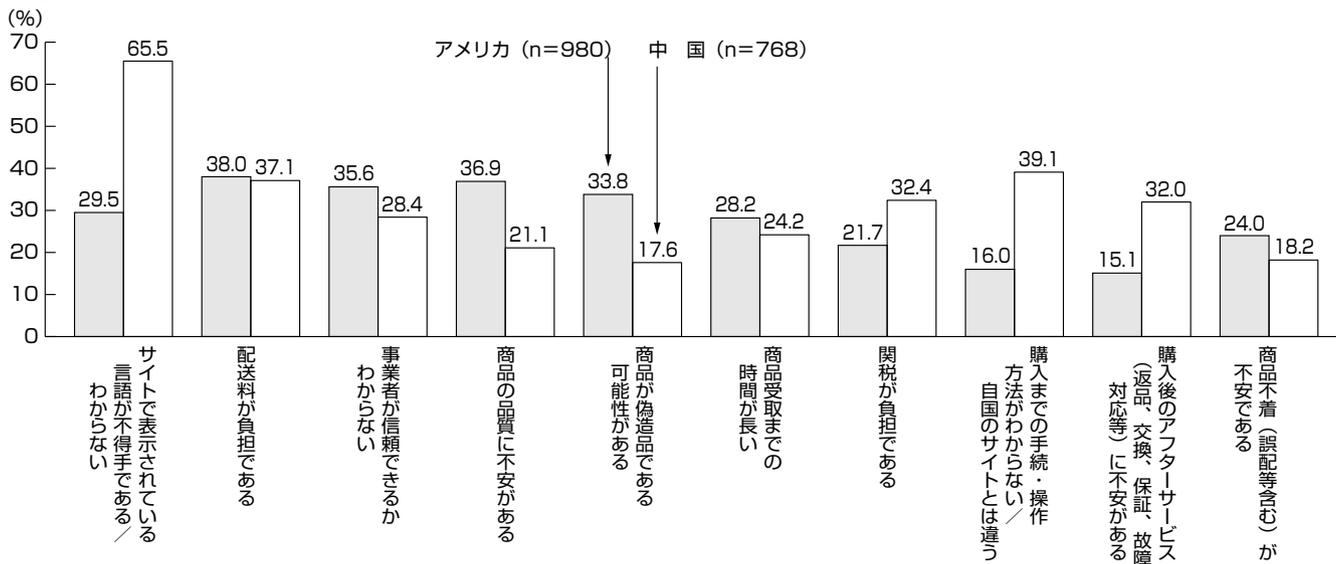
越境ECではどのような商品が取引されているのだろうか。2012年度の『報告書』によると、アメリカ、中国ともに消費者が日本のサイトから購入したことがあるもので多いのは、「書籍、雑誌」と「衣類、アクセサリ」である(図-4)。アメリカに比べると、中国では「医薬、化粧品」「食品、飲料、酒類」「パソコン、通信機器、周辺機器」「生活家電」「AV機器」の割合が多くなっている。

図-4の分類からは大企業の製品が連想されやすいが、越境ECではすでに事例に挙げたもののほかに、日本刀や甲冑、ロリータファッション、中古車など実に多様な商品が販売されており、有名企業の製品だけが取引されているわけではない。

しかし、いったいなぜ海外のサイトから購入するのだろうか。世界的に有名な企業ならともかく、無名の中小企業から購入する場合、消費者は多くのリスクに直面するはずである。販売している企業は実在しているのか、商品は本物か、商品は届くのか、個人情報悪用されないか。消費者に購入を思いとどまらせる要因はいくつもある。

先の『報告書』では、ECは利用しているが越境ECは利用したことがないという消費者に、越境ECを利用しない理由を尋ねている。その結果をみると、「サイトで表示されている言語が不得手である／わからない」「配送料が負担である」といったことに加えて、「購入後のアフターサービス(返品、交換、保証、故障対応等)に不安がある」「商品の品質に不安がある」「事業者が信頼できるかわからない」と

図-5 越境ECを利用しない理由（上位10項目、複数回答）



(注) 1 アメリカと中国の回答を加重平均して上位10項目を求めた。
2 ECは利用しているが、越境ECは利用していない人に質問したものである。

いった回答が多くなっている（図-5）。越境ECに抵抗がある消費者は少ないのである。

一方、同じ『報告書』により、越境ECを利用した人について、なぜ日本のサイトから購入したのかをみたのが図-6である。最も多かったのは、「求めている商品（ブランド）が国内で販売されていない」で、アメリカが57.7%、中国が59.2%であった。どうしても欲しいが国内では入手できないとなれば、販売している国まで出かけるか、越境ECを利用するしかないからである。

2番目以下の理由は、アメリカと中国で順番が異なっているが、「国内で購入するよりも価格が安い」「国内で購入するよりも商品品質が良い」といった項目が続いている。リスクを上回るメリットがあるから越境ECを利用するのである。

どうやって外国人の信用を得るか

図-5と図-6から、越境ECで成功するには、二つの条件が必要になることがわかる。一つは、消費者

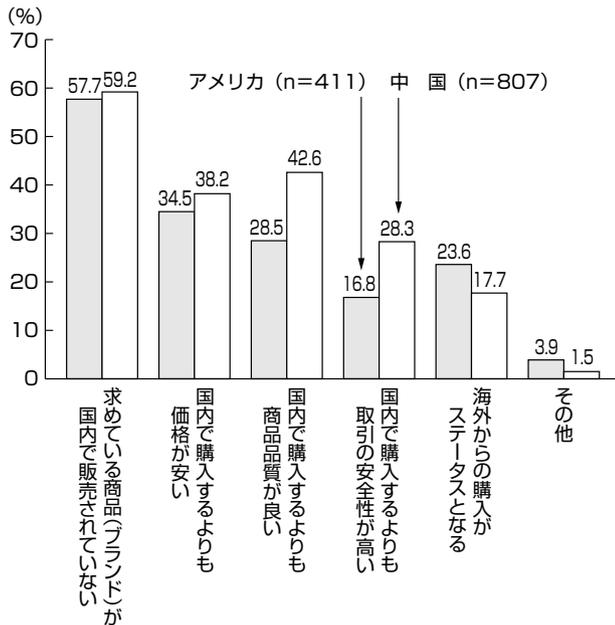
の不安や不便を減らし、サイトを信用してもらうこと、もう一つは、海外のサイトから買うだけの利点を消費者に提供することだ。

まず、消費者の信用をどのようにして得るかを考えてみよう。基本は、消費者の身になってサイトを作成することである。

通常、ECサイトのトップページは、商品の紹介やセールのご案内に大部分が割かれている。売ることが目的なのだから当然である。ところが、前述の(有)ICHIROYAのトップページは違う。商品の宣伝ではなく、着物の着方や洗い方、着物に関する英語の本の紹介など、さまざまな情報を提供している。どれも海外の消費者が必要とする情報だ。こうした商品に関する情報が詳しいほど、売り手は専門性をもっていると見なされ、消費者から信用される。また、発送方法や納品日、注文の仕方、返品や値引きのルールといった購入方法を丁寧に説明した文章もトップページの目立つところに掲載し、消費者の不安解消に努めている。

さらにニュースレターやブログでは、着物情報だけではなく、個人的な話まで書いて消費者に公開し

図-6 日本のECサイトから購入する理由(複数回答)



ている。売り手の顔が見えるようにすることは、国内のECでも消費者の不安を解消し、親しみをもってもらう手段の一つだ。

(株)タミヤでは、淘宝网に出店するに当たって中国の企業と連携したが、ドイツ語と英語のサイトも実は外国人の協力を得ている。日本茶の国内消費が長期にわたって減少を続けているため、同社は2000年にドイツのハノーバーで開催された万国博覧会のジャパン・レセプションに出品するなど海外市場の開拓に努めてきた。

そのなかで、ドイツ人のラルフ・ファーバー氏と知り合う。彼は同社の製品を、ECを使って海外に販売したいと申し出てきたのである。協議した結果、ECサイトの運営は同社が直接行い、ファーバー氏にはドイツ語と英語のサイトを作成してもらい、売り上げに応じた歩合を支払うことにした。

英語・ドイツ語のサイトも日本語のサイトも、内容はほぼ同じである。異なるのは掲載の順序だ。日本語サイトのトップページは、商品の紹介とお知らせが主なコンテンツだが、英語とドイツ語のトップページでは、「日本茶について学ぼう」「おいしいお

茶の入れ方」「正しいお茶の保存方法」といった日本茶に関する情報提供が中心になっている。ファーバー氏が知りたいと思うことを優先した結果である。

日本人が知ってほしいと思うことと外国人が知りたいと思うことは必ずしも同じではない。外国人の意見を取り入れることは海外の消費者の信用を得るには有効な手段である。

海外にないものを提供する

図-6で示したように海外の消費者が日本のECサイトを利用する一番の理由は、自国では入手が難しいということである。日本でしか生産されていない伝統的工芸品が典型であるが、中小企業が独自に開発した製品でも越境ECの商材になるものは少なくない。

(株)ボックス(京都府京都市)は、オリジナルのホビー商品を製造販売する企業である。1972年の創業時は、メーカーから模型を仕入れて販売するだけの小売店だったが、部品の補強を始めたことをきっかけに80年ごろから自社製品(怪獣やキャラクターのガレージキットや戦闘機などのプラモデル)を販売するようになった。現在、グループ企業2社を合わせて売上高60億円、従業員320人を抱える中堅企業に育っている。

人気商品の一つは「スーパードルフィー」と「ドルフィードリーム」という球体関節人形である。自在にポーズを変えられるように手や足の間接に球体を使用し、ゴム等を使って手足とボディをつないだもので、19世紀のヨーロッパで流行した、頭部が陶磁器製のビスクドールが起源とされる。スーパードルフィーも、ビスクドールのように優雅で上品な顔立ちとスタイルをもっている。

スーパードルフィーは人形であるが、髪、目、服、靴、手足のパーツなどを付け替えて自在にカスタマイズできるというフィギュアの特徴もある。樹脂製なのでボディを削ったり、メイク(塗装)したりす



㈱ボックスのスーパードルフィー

することもできる。そのため、ドルフィー（ドールとフィギュアの合成語）と名付けられた。少量しか生産できないため高価で、スーパードルフィーの場合、3万円から8万円である。それだけに購入者の9割は20～40歳代の成人女性である。

ドルフィードリームもほぼ同じ特徴を備えているが、顔や体型がアニメやゲームのキャラクターを模しており、そうしたキャラクターの完成モデルとして販売されることも多い。男性向けの製品であるが、女性のファンも少なくない。

ドルフィーは国内向けに販売されたものだが、海外でも人気が高まり、類似品も生産されるようになった。そこで、韓国とアメリカに直営店を出すとともに英語のサイトを設け、海外からも注文できるようにした。直営店の分を合わせると、年商は韓国が2億円、アメリカが1億5,000万円ほどになる。

クラシコ㈱（東京都渋谷区）は、2008年に創業したばかりの若い企業であるが、日本では「かっこいい」白衣の代名詞ともなっており、いくつものテレビドラマや映画の衣装に採用されている。

白衣は安価なものなら2,000円から3,000円程度であるが、同社の白衣は一般的なコートタイプで1着1万9,800円もする。高品質な生地をテーラーの技術を使って仕立てるからだ。現在、月に3,000着の白衣を販売している。

生産は国内の工場だけではなく、中国にも発注しているが、販売はすべて自社のECサイトで行っている。同社の白衣を買う人は限られているから、創業当初から海外市場も開拓しようと英語のサイトを開設してきた。その結果、アメリカやカナダといった英語圏だけではなく、台湾からも注文がある。とくに台湾では、同社が衣装提供した日本のテレビドラマが人気であること、同社の製品のような「かっこいい」白衣がないことからアメリカよりも売れ行きがよい。現在、海外向けの売り上げは全体の5%を占めるが、その3分の2は台湾である。

海外で買うより安く、良いものを提供する

海外の消費者が日本のサイトから購入する理由には、自国で買うよりも品質が良い、あるいは安価であるということもある。

前出の㈱アメリカ屋が扱う商品は、一部にオリジナルのものがあるとはいえ、他社の製品である。メーカーの中には、海外に直営店をもっている企業もあるし、輸出も行っている。それでも同社に海外から注文があるのは、同社の在庫が豊富なおうえに価格も安いからである。

ボクシングのグローブは、大量に売れるものではないため、受注生産である。そのため、メーカーに発注しても納品まで時間がかかることが多い。流通在庫も少ない。同社は注文の際、多めに発注し、あえて在庫をもつようにしている。その結果、来週の試合に使いたいといった急ぎの注文にも応えることができる。海外でも国によっては1週間以内に届くので、そうした急な注文がしばしば入る。

また、海外でも日本の製品は販売されているが、日本の標準価格に比べると高い。同社では国内では標準価格の17%引き程度で販売しているが、海外向けにはその価格に楽天グローバルサイトの手数料である4%を加えた金額で販売しており、送料を含めでも買い手にとっては割安感がある。

(有)ICHIROYAも、自社サイトで販売を始めた際にはeBayで落札されている価格よりも安めの値段を設定していた。海外には日本の10倍近い値段で販売しているショップもあったので、消費者が同社のサイトで購入する要因の一つとなった。

現在では、eBayで販売するよりも高いこともあるが、それは商品の品揃えや品質に力を入れてきたからである。着物を購入する消費者のニーズはさまざまであり、日本の着物が好きだから着てみたいという人もいれば、明治時代や大正時代のアンティーク着物や袱紗ふくさのコレクターもいる。茶道や華道のために着物を着る人もいれば、ドレスの素材として着物を使う人、アニメやゲームのキャラクターになりきるコスプレのために着物を買う人もいる。そうしたニーズに応えるため、同社では1万点の在庫を用意している。同社のサイトならニーズに合った着物が見つかる。それが海外の消費者を引き寄せる。

越境ECのコスト

越境ECを始めるコストは、事業規模によって異なるので、一概にいくら必要だとはいえない。すでに国内で販売している商品をショッピングモールに出品する場合は、利用料や登録料が発生する程度である。自社のECサイトをつくる場合でも、手間を惜しまなければ、費用はかなり節約できる。

たとえば、(株)ロックオン（大阪府大阪市）が開発した「EC-CUBE」を使うと無料で必要な機能を備えたECサイトをつくることができる。EC-CUBEは、だれでもカスタマイズできるオープンソース・ソフト

ウェアであるため、どれだけの企業が利用しているかは正確に把握できない^(注6)が、同社では少なくとも2万店舗が利用していると推定している。2013年1月には多言語に対応したEC-CUBEも公開された。初めてECを始める企業には有益な選択肢といえる。

ECサイトを開設したからといってすぐに売れるわけではない。検索結果の上位に表示されるようにサイトの内容を工夫したり、広告を出して消費者に周知したりしなければならない。

2012年度の『報告書』によると、越境ECを利用したときに消費者が利用した情報源で最も多かったのは、アメリカ、中国ともに「インターネット広告」で、中国では60.2%にも上っている（図-7）。ちなみに、日本の消費者では「インターネット広告」を回答した割合は25.9%であり、最も多かったのは「口コミサイト」の36.3%で、次が「検索エンジンによる検索結果ページ」となっている。越境ECでは広告の重要性が大きい。

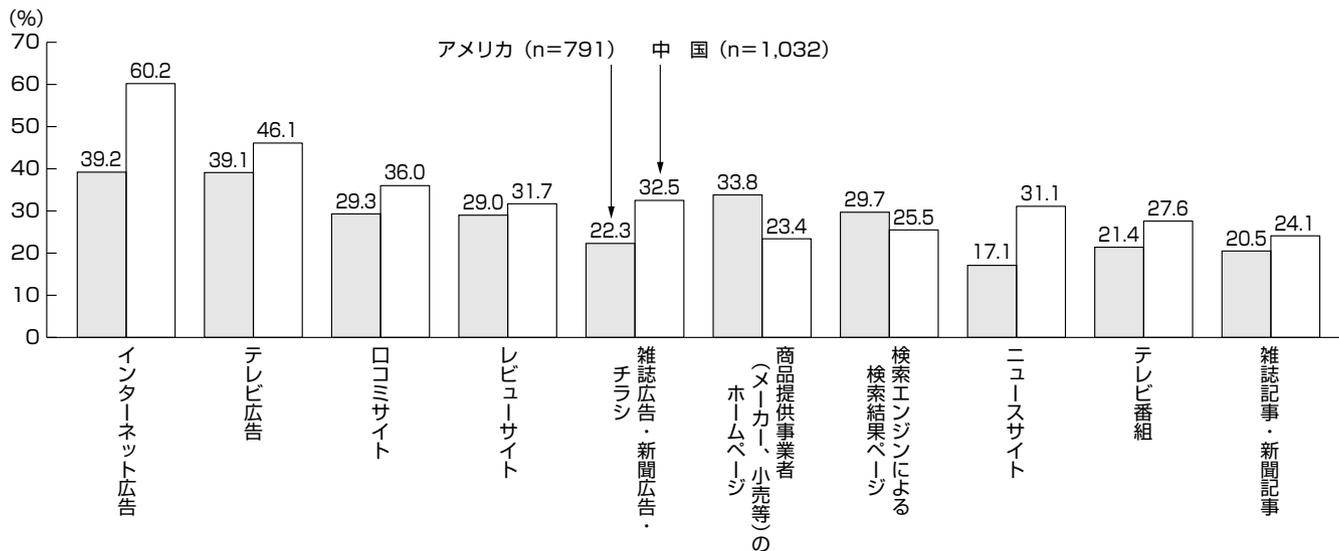
広告が重要だといっても、テレビや雑誌など海外のメディアを使うことは、中小企業にはコストがかさむので難しい。利用可能な手段はインターネット広告、とくに検索結果のページに結果と一緒に表示されるリスティング広告である。

欧米で広く利用されているGoogleの場合、料金が発生するタイミングは、広告が表示されたときだけではなく、実際にクリックされて自社のサイトを見てももらったときや、購入してもらったときにも設定できる。さらに、予算を設定して、広告の表示回数を制限することもできる。そのため、中小企業も利用しやすい。

ただ、海外の消費者に見てもらえる広告をつくることは簡単ではないようだ。プレマ(株)は、社内で英語のリスティング広告を作成しているが、必ずしも満足のいく成果は上がっていないと中川信緒社長は言う。そこで、海外に広告の制作を発注することを検討している。

商品が売れてくると、返品や交換といったクレー

図-7 越境EC利用時の情報源（上位10項目、複数回答）



（注） アメリカと中国の回答を加重平均して上位10項目を求めた。

ム処理にかかるコストも増えてくる。間違いが発生しないようにするのが基本ではあるが、消費者の勘違いや配送の途中で商品が破損することもあるのでクレームを皆無にすることは難しい。

クラシコ(株)は、2012年に台湾とアメリカに子会社を設け、それぞれに在庫を置いてECサイトを開設した。同社の商品が日本でヒットした理由はデザインや品質だけにあるのではない。30日間は無料で返品や交換を受け付けるなどアフターサービスも充実しているからだ。

だが、海外の消費者に国内と同じサービスを提供することは難しい。そこで、同社は国内と同じサービスを海外でも提供したいと考え、子会社を設立したのである。事務所や倉庫を借りるための費用と在庫投資は必要になったものの、配送にかかる時間が短くなり、返品や交換にもスムーズに応じられるようになった。

同社のように海外に子会社を設立し、現地の企業としてECを始めることは、海外直接投資となるが、越境ECを拡大する際には検討しなければならない選択肢である。あらかじめ方針を決めておいた方がよいだろう。

越境ECのリスク

越境ECも、ビジネスである以上、さまざまなリスクがある。たとえば、代金回収に伴うリスクである。偽造のクレジットカードが使用されたり、他人のクレジットカードが不正に使用されたりすることがある。また、子どもが無断で使ったなどといって取引を否認されることもある。いずれの場合も、代金、商品ともに回収できないおそれがある。

こうしたリスクは、国内であれば代金引換で商品を送ることで回避できる。たとえ否認されても商品は手元に残る。だが、海外を対象とする代金引換のサービスはない。高額な取引や不審な注文には、クレジットカードや身分証明書のコピーを送ってもらう、あるいは銀行振込にしてもらうといった対策が必要である。

前述の通り、送ったはずの商品が届かない、商品が配達業者のミスで破損するといった商品の発送に伴うリスクもある。そこで、越境ECを行っている企業のほとんどが利用しているのが、EMS（国際郵

便サービス)である。先進国やアジアのほとんどの国について、配送状況をインターネット上で確認でき、最大200万円までの損害賠償制度もあるからだ。しかも、料金は国際宅配便よりも安い。

なお、越境ECでは、消費者が関税を支払うことを嫌って実際の購入価格よりも低い価格を送り状に記入するよう求めてくることがある(アンダーバリュー)。EMSの保険料も荷物の価格が2万円までは無料になるので事業者側にもメリットがある。この場合、事故があっても賠償されるのは、当然ながら申告した価格になる。そもそも関税を逃れようとするのは違法行為であり、アンダーバリューに応じてはいけない。予想される関税を消費者に伝え、納得したうえで購入してもらうべきである。

越境ECで最も注意しなければならないのは、越境ECも輸出の一形態であり、取引に適用される法律は、ほとんどの場合、消費者が住む国のものだという点である。経済産業省の『国境を越える電子商取引の法的問題に関する検討会報告書』(2010)でも、どの国の法律が適用されるかは企業やサーバーが日本にあるかどうか、また事前の取り決めがあるかどうかとは関係なく、消費者保護の観点から消費者が居住する国の法律が適用される可能性が大きいとしている。

つまり、英語のECサイトで、アメリカからアクセスできるようになっていれば、アメリカの消費者向けに販売しているとみなされ、アメリカの法律に従うことが求められるのである。

たとえば、どの国も食品に対して独自に安全基準を設けている。日本から食品を輸出するには相手国の基準を満たしていなければならない。そのため、日本では問題なく販売しているものが、欧米には輸出できないといったことが起こる。どの国も消費者保護の法律を設けているので、販売先の国の法律に触れないかを調べておく必要がある。

商標権も同様である。中小企業でも商標を登録している企業は少なくないが、日本で登録した商標は

日本でしか保護されない。逆に、日本で使用している商品名やロゴが販売先の国ですでに商標登録されていれば、その国では使用できない。多くの国が商標のデータベースをインターネット上で公開しており、日本から検索できるので、事前に確認しておく必要がある^(注7)。可能なら、販売対象の国に商標登録すべきだろう。

また、消費者が購入した商品によって、負傷したり病気になったりした場合、生産者責任を問われることになる。裁判は、事前の合意とは関係なく、消費者が住む国で開かれる。勝訴するとしても、渡航費用や訴訟費用がかさむ。万一に備えて、海外PL保険(海外生産物賠償責任保険)に入っておいた方がよいだろう。

以上のように越境ECには、国内のビジネスにはないリスクがいくつかある。しかし、いずれも知らないと困るというものであり、リスクを小さくすることは可能である。(有)ICHIROYAの和田社長は、「小資本でできるからといった理由で安易に越境ECを行うのは止めた方がよい。だが、リスクを承知し、適切な対応をすれば越境ECは国内にはない大きなチャンスがある」と言う。多くの中小企業に、そのチャンスをつかんでほしい。

(注1) BはBusiness(企業)を、CはConsumer(消費者)をそれぞれ表す。

(注2) International Telecommunication Union(国際電気通信連合)。

(注3) JETRO「中国市場開拓のためのWebプロモーション・CGM調査」(2010) p.61。

(注4) eBay Storeに登録すると、登録費用はかかるが、無料出品の上限が増え、落札手数料も下がる。

(注5) 淘宝网から分離したショッピングモール。淘宝网と違って中国企業しか出店できない。そのため、海外の企業が出店するには現地法人を設立する必要がある。ただし、外国企業を対象とするショッピングモールを準備中といわれる。

(注6) 利用者が株式会社ロックオンのサイトから直接ダウンロードするだけではなく、サイト制作会社等がダウンロードし、カスタマイズして顧客に提供する場合も多いので、同社では把握できない。

(注7) 類似の商標までもれなく検索できるとは限らない。万全を期すなら専門家に依頼した方がよい。



国内生産拠点のみで 生き残る中小企業の戦略

第1回

大手メーカーの ニーズの変化

総合研究所 主任研究員 森岡 功

経済のグローバル化の流れのなかで、大企業を中心として海外進出が加速しており、国内の中小企業に対する発注額が減少する傾向にある。一部の下請中小企業は自らも海外進出をすることによって一層の成長を図ろうとしているが、実際は、ほとんどの下請中小企業が国内拠点のみで事業存続を図っている。

本連載（全3回）は、国内生産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業を調査し、どのような戦略を採ることが生き残りにつながるのかを分析する^(注)。

連載第1回は、中小ものづくり企業の顧客である電機・電子業界および自動車業界の大手メーカー（総合電機メーカーA社、ロボットなどメカトロニクス機器メーカーB社、自動車メーカーC社の3社）に対して行ったインタビュー結果を基に、大手メーカーの海外生産の拡大に伴う調達戦略および下請中小企業に対するニーズや評価について整理する。

大手メーカーの動向

海外展開の動向と国内に残る機能

大手メーカーはいわゆる「六重苦」のなかにあり、インタビュー対象の3社はいずれも国内製造業の競争力の低下を強く意識している。このため、インタビュー先企業はいずれも生産拠点の海外展開を加速

している。

また、大手メーカーは生産機能だけでなく、開発機能の一部についても海外への移転を検討している。その理由は、日本人設計者が今までに蓄積した知見やノウハウを基に現地向けの製品を開発しようとしても、単にスペックダウンすることしかできないといった限界があり、開発の発想を根本的に転換し、現地の事情に精通した現地の人間が現地向けの製品を現地で作るといった「地産地消」のビジネス

モデルが必要となっているためである。また、中国・韓国メーカーも開発に成功しているようないわば成熟した技術水準の製品分野を国内で開発する必要はなく、むしろ国内で開発しているのは現地企業のスピード感についていけないということである。

こうしたなか、国内に残す開発機能について、インタビュー先企業は、

- ・イノベーションにつながるような最先端技術の開発機能
- ・基幹的な技術開発やマザー工場機能（量産試作に向けた生産技術の研究、人材育成など）
- ・エンジンの開発など製品の根幹に関わる開発機能などを挙げている。

ただし、これらの機能についても、どの部分を国内に残し、どの部分を海外へと移していくかについては、再考する必要があるという発言もあり、現状では国内にとどまっている試作などの開発機能も将来的には海外へ移転していく可能性もある。

海外および国内における調達方針の変化

大手メーカーは、海外生産拠点における調達方針も変えつつある。すなわち、海外拠点における調達先が、これまでは日本からの輸入や日系企業の現地法人中心であったものから、現地のローカル企業に変わりつつある。

大手メーカーが現地ローカル企業からの調達を推進している背景には、日本の製造業の国際競争力の要である「品質」の意味が変化していることが挙げられる。具体的には、国内市場では高品質を追求してきた従来の姿勢が変わりつつあり、海外市場と同様の品質で十分ではないかとの捉え方が出てきている。こうした状況が進めば、国内市場向けの製品についても海外で生産した製品を輸入すればよいことになり、国内生産の余地はますます狭まってくる。

新興国企業の技術力向上や上述のような品質基準の見直しといった動きによって、大手メーカーは国

内生産においても海外からの調達を拡大することが想定される。こうした流れが今後さらに加速すれば、仮に大手メーカーの生産が国内にとどまるとしても、下請中小企業の領域はますます縮小していくことになるだろう。

下請中小企業に求められる基本要件

下請中小企業に求められている基本要件は一般にQ (Quality、品質)、C (Cost、コスト) およびD (Delivery、納期) といわれる。これらの点を含め、大手メーカーが必要または重要と述べていることを整理しよう。

品質について

品質は、日本のものづくりの強みの本質である。しかし、今回の調査では、日本の下請中小企業の技術力や品質について、大手メーカーが必ずしも高く評価しているとはいえないことが分かった。それは、これまで技術力が劣り、低価格で勝負していた中国や韓国などの海外のメーカーの技術力が向上し、低い価格水準はそのままに高品質のものを生み出すと見込まれるためである。

他方で、非常に高度な技術が必要な領域があり、これは国内で事業存続を図る下請中小企業の領域といえる。つまり、下請中小企業は単なる「技術力」を持っているだけでは不十分であり、真に固有の「尖った」技術、他社ではできない特殊技術を持つことが求められている。

品質について大手メーカーが重視しているもう一つの側面は、企業の総合的な技術力によって生み出される品質、いわば「広義の品質」である。例えば、次のような点が挙げられる。

- ・ある部品に関連する川上から川下に至る全工程を俯瞰し、設計や製造に反映させる力
- ・工数の削減や同一工数での精度向上など、生産のあり方について提案できる力

・大手メーカーでは対応できないノウハウ

このような「広義の品質」が重視される背景には、「品質」が単に部品などの精度、耐久性、機能やそれを実現させるための「技術」によってもたらされるだけでなく、企業の技術基盤全体やノウハウ、開発力、経験、知見といった総合力に基づくものであるという考えがある。これらについては、大手メーカーは日本の下請中小企業を高く評価している。

つまり、下請中小企業に求められていることは、大手メーカーに対して総合的な視点から品質を高めるような「提案力」や「柔軟性」といった「広義の品質」であるということができる。

コストについて

大手メーカーは、下請中小企業に対してただ安い単価で納入することだけを求めているわけではない。安価で十分な品質の部品は新興国メーカーでも生産可能であるためである。また、単なるコストの低減は限界に達しているという意見もある。コスト面で下請中小企業に求められているのは、大手メーカーの生産の合理化を促すことができるような力である。

換言すれば、下請中小企業が「コスト」に関して求められているものは、品質のところのみ「提案力」と重なるものといえる。

その他の要素について

納期については、下請中小企業に求めることとしてインタビュー先企業から特に発言を得ることはなかった。当然のことというのが理由であろう。ただし、上述のようにインタビューでは企業の対応の柔軟性が強調されていることから、単に品物を期日に納めるというだけでなく、設計変更にも短期間に柔軟に対応できるような、より広い意味での納期短縮の力を求めているのではないかと考えられる。

インタビュー調査からは、以上のQCDではカバーできない点も指摘されている。その一つが「企業としての信頼性」である。具体的には、情報セキュリ

ティ面の信頼性や、難しい、面倒なことを着実にやってくれる対応力であり、これらは先端的な分野であるほど重要になる。

以上が、大手メーカーが下請中小企業に求めている条件であり、これらは、国内の生産拠点のみで生き残りを図る下請中小企業に残された領域ということである。

パートナー的企業の重要性

大手メーカーに頼るのではなく頼られる存在

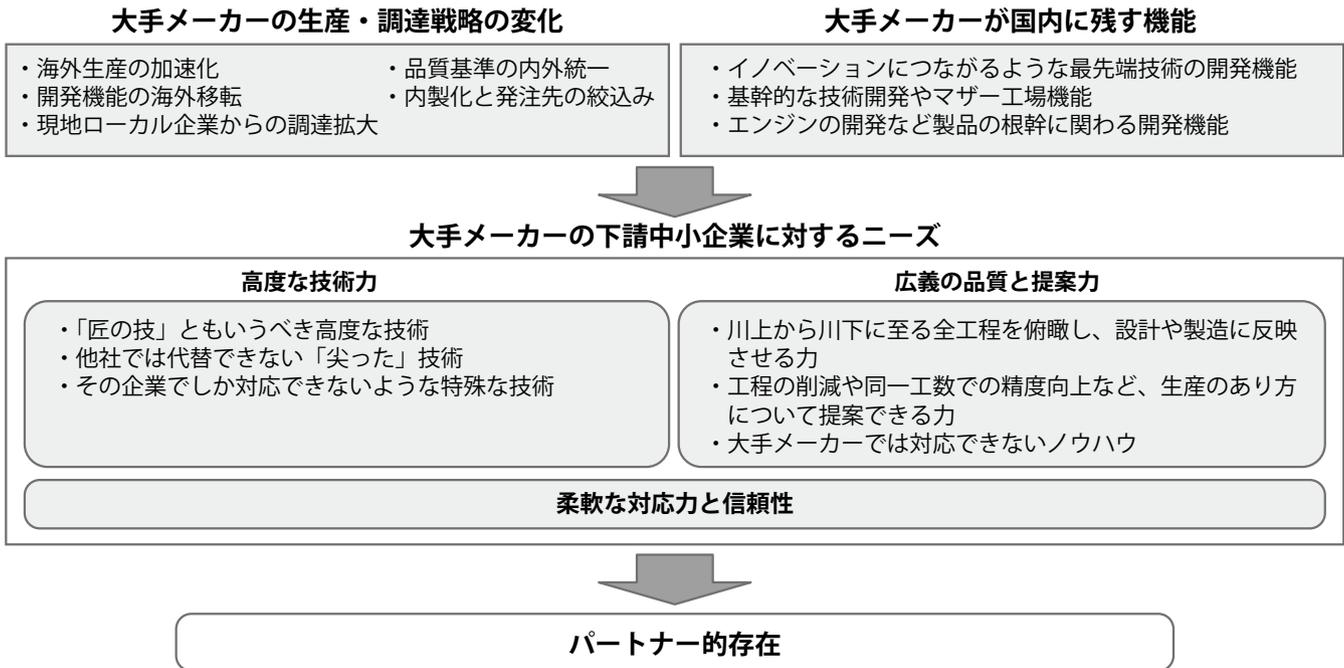
大手メーカーへのインタビュー調査によると、中核的なサプライヤーに成長した中小企業の共通点として、選り好みせずに自社が手がける範囲を拡大していったことが挙げられる。例えば、最初は他社と組みながらも自社が手がける範囲を拡大し、最終的に自社の対象領域に組み込んでいくことである。そうした活動のなかで、川上工程に当たる金型の設計・加工から川下工程に当たる組立までをカバーし、製品を検査・評価し、そのデータを製品と一緒に納入できる「かゆいところに手がとどく」企業になることができる。

このようにみると、中核的サプライヤーには開発・設計に関する能力が求められるだけでなく、顧客とさまざまな活動を通して密接に関係を強める姿勢も重要である。これは、下請中小企業にとって、大手メーカーに頼るのではなく頼られる存在、すなわち、大手メーカーの「パートナー的存在」となることの重要性や必要性を示している。

リーダーシップと情報発信

大手メーカーの「パートナー的存在」となるためには、大手企業と付き合うことができる技術力や経験、人材力がベースになければならないが、経営者の人的ネットワークやリーダーシップも重要である。大手メーカーは新しいパートナー的存在にふさわ

図 大手メーカーが下請中小企業に求める能力



しい企業を発掘したいと考えているが、大手メーカーも展示会などで情報収集はするものの、それ以外の新たな調達先の発掘方法については分からない場合がかなりあるようである。したがって、中小企業が「パートナー的存在」となるためには、情報を発信し、発見してもらう努力が求められる。

国内下請中小企業が生き残る領域

以上から、大手メーカーの調達戦略の変化と、そこから導かれる大手メーカーの下請中小企業に対するニーズを整理すると図のようになる。

大手メーカーの海外展開が加速し、海外生産拠点における調達先が現地ローカル企業にシフトしつつあるなかで、国内に残るのは、高度な中核的な部品の生産機能と、それに関わる開発機能である。開発機能も長期的には海外シフトが避けられない。

こうした状況下で下請中小企業に求められるのは、
・高度な技術力（他社では代替できない「尖った」技術）

・広義の品質と提案力（川上から川下に至る全工程を俯瞰し、設計や製造に反映させる力、工程の削減や同一工数での精度向上など生産のあり方について提案できる力）

・柔軟な対応力と信頼性

である。そして、こうした能力を発揮し得る領域こそが、国内下請中小企業が生き残ることのできる領域といえる。

このようにみると、たとえ規模は小さくとも、他では代替できないような高度な技術を保有している企業は、国内で受注を確保することによって生き残っていくことが可能と考えられる。

今回は、大手メーカーの立場から下請中小企業に対するニーズを分析した。次回は、視点を変えて、下請中小企業に対するインタビューを基に、国内で生き残ることのできる領域について整理する。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が㈱日本総合研究所との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2013-5「国内生産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業の戦略」(2013年7月)を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。

第13回

節約行動・消費意欲の 状況と変化



伊達 平和 (だて へいわ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 研究員

専門は教育社会学、家族社会学。主著は「高学歴が家父長制意識に及ぼす影響についての比較社会学—日本・韓国・台湾・中国・ベトナム・タイにおける比較—」(『社会学評論』第64巻第2号、2013年)、「東アジアにおける情緒的サポート—EASS 2010による比較分析—」(『日本版General Social Surveys 研究論文集』[13]、2013年)。



岩井 紀子 (いわいのりこ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長、大阪商業大学総合経営学部 教授

専門は社会心理学、家族社会学。主著は『調査データ分析の基礎』(岩井紀子・保田時男、有斐閣、2007年)、『日本人の意識と行動』(谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年)、『データで見る東アジアの健康と社会』(岩井紀子・埴淵知哉編、ナカニシヤ出版、2013年)。訳書は『多文化世界』(G.ホフステード、G.J.ホフステード、M.ミンコフ著、岩井八郎・岩井紀子訳、有斐閣、2013年)。

2008年9月のリーマン・ショック以降、人々の冷え込んだ消費意欲をどのように刺激するのか、官民間わず課題になった。

2009-2010年度に行われたエコポイントなどの景気刺激策や、エコ関連商品などの家電製品が盛んに宣伝されたのは記憶に新しい。2012年冬の政権交代で誕生した安倍政権は「アベノミクス」を掲げて経済政策を矢継ぎ早に発し、日経平均は「岩戸景気」以来、12週連続で上昇するなど経済成長への期待感が高まった。

このような経済的な浮き沈みを背景として、この4年間で消費行動はどのように変化したのだろうか。今回は2013年2月に実施されたJGSS-2013(日本版総合的社会調査)ライフコース調査から人々の消費行動や意欲の変化について

紹介する。同調査は、2009年1月に実施したJGSS-2009ライフコース調査の追跡調査であり、同じ回答者の行動や意識の変化を把握することができる。サンプルは32歳から46歳の718名である。

人々の消費行動の変化

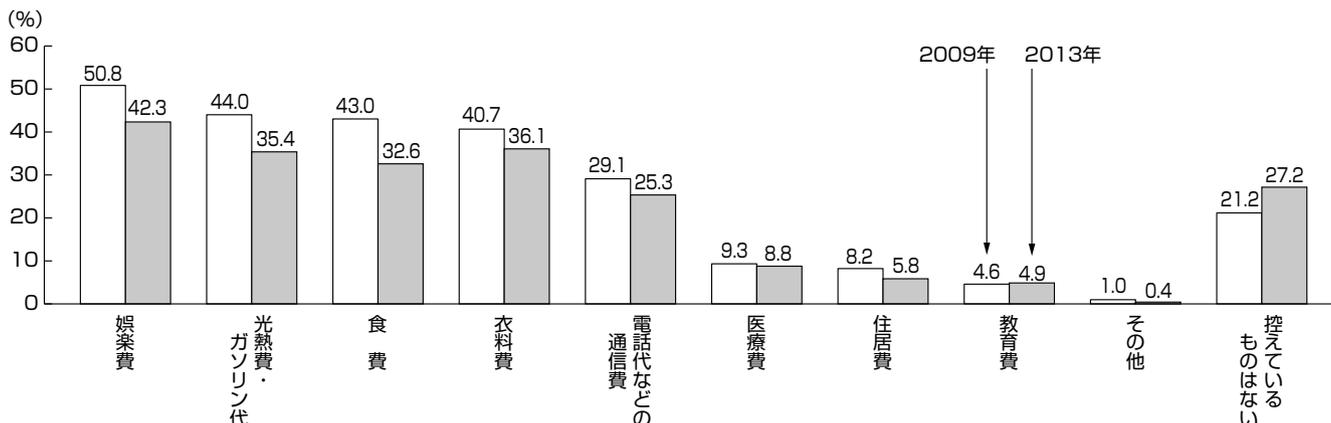
ライフコース調査では、「この1年くらいの間に支出を控えている項目」と「とくにお金をかけた」と思っている項目について複数回答方式で尋ねている。前者は消費抑制的行動を、後者は消費意欲拡大を示す質問である。

控えている項目をみると、「娯楽費」「光熱費・ガソリン代」「食費」をはじめとし、全体的に節約行動が緩和されていることが分かる(図-1)。項目数に着目すると、平

均で2.3項目から1.9項目に減少しており、節約する項目が全くない人は21%から27%へ、1項目の人は17%から22%へと増加している。1項目しか控えない人の内容を確認すると「娯楽費」が多く、その傾向は2013年も継続している。また、「光熱費・ガソリン代」も控える対象になりやすい。

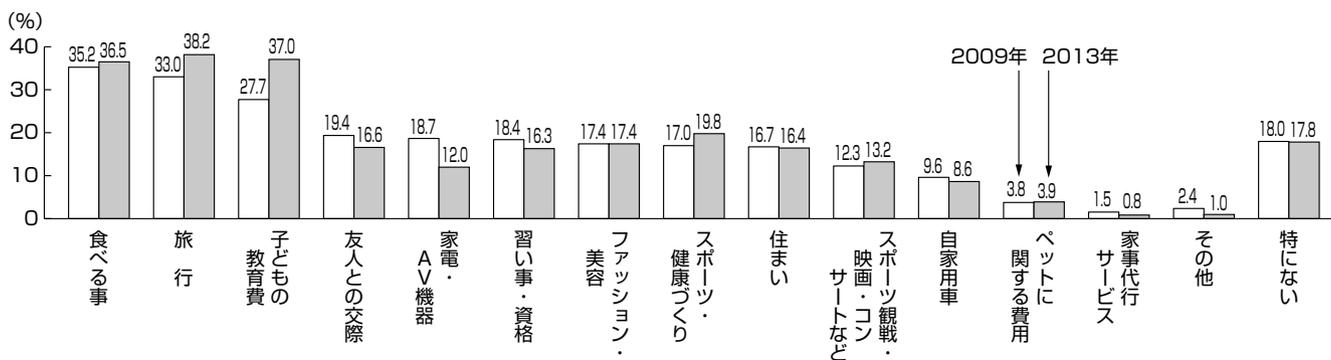
一方、お金をかけたい項目については、「旅行」や「子どもの教育費」が増加し、「家電・AV機器」が減少している(図-2)。平均項目数は2.3から2.4と大きな変化はなく、消費意欲が拡大したとまではいえない。お金をかけたい項目が一つの人についてみると、増加したのは「子どもの教育費」と「食べる事」であり、二つまでの人を見ると「旅行」が目立って増加していた。

図-1 支出を控えている項目（複数回答）



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2009ライフコース調査」「JGSS-2013ライフコース調査」（以下同じ）

図-2 とくにお金をかけたい項目（複数回答）



変化の背景にあるもの

これら二つの質問への回答を組み合わせて、この4年間に、節約項目を減らし、消費意欲項目を増やした人を「消費意欲拡大」（全体の15.8%）、節約項目を増やし、消費意欲項目を減らした人を「節約強化」（同10.4%）とし、それぞれの属性と消費項目に注目してみる。

まず、属性についてみると、男性は、どちらのタイプも約8割が同じ会社で正社員として継続して

働いているが、「消費意欲拡大」の方が昇進している人の割合が高い。女性については、「消費意欲拡大」では無職から非正規雇用となった主婦層が多く、「節約強化」では無職を継続している専業主婦が多い傾向がみられた。

次に、「消費意欲拡大」のお金をかけたい項目に着目すると、「子どもの教育費」「旅行」以外に、男性では「スポーツ・健康づくり」「スポーツ観戦・映画・コンサートなど」が、女性では「食べる事」「ファッション・美容」が増加している。「子どもの教育費」といった

家族に関係した消費のみならず、個人の興味関心ごとにも消費意欲が高まっている傾向がみられた。

以上のように、この4年間で、節約行動を減少させ、消費意欲を家族のみならず個人的な支出にまで拡大させたのは、昇進した男性であり、働き出した主婦層である。全体的にみて、節約行動は緩和されてきたものの、消費意欲については拡大に至っていない。アベノミクスによって消費行動が変化しているともいわれるが、その効果はまだ限定的であり、普及過程であるといえるのかもしれない。

八戸の魚で恩返しをしたい



(同)マルカネ
代表社員

秋山 兼男

2011年3月11日に起きた東日本大震災は、多くの人の生活環境を一変させた。青森県八戸市で水産物加工を手掛ける(同)マルカネの代表社員、秋山兼男さんもその一人だ。震災で職を失うという困難を乗り越え、創業という道を選んだ秋山さんは、いまや次々と新商品を生み出す地元の元氣印だ。創業からこれまでの道のりを聞いた。

プロフィール

あきやま かねお

1958年、青森県生まれ。県内の水産物加工会社に就職し、主に営業を担当。2011年に東京営業所営業課長を退職後、八戸市で(同)マルカネを創業する。

企業概要

創業 2011年
資本金 100万円
従業員数 18人
事業内容 水産物の加工販売
所在地 青森県八戸市湊高台
5-5-4
電話番号 0178(32)0196
URL <http://marukanehachinohe.blog.fc2.com>

サバ供給の起点になる

——事業の概要を教えてください。

当社は八戸港に水揚げされたサバやカレイ、イカなど魚介類の加工を行っています。売り上げの7割は食品会社向けの業務用卸売、残りの3割は一般向けの小売です。

看板商品は酢じめのサバです。八戸港は、日本のサバ漁の主な漁港としては最北端にあります。海水温が低いので、サバには脂がたっぷりのっています。なかでも毎年秋から冬にかけて水揚げされるサバは「八戸前沖さば」と呼ばれ、とくに味がよいといわれています。当社ではこうした良質なサバを原材料に使っています。

加工はすべて手作業で行います。3枚におろしたサバの小骨を取り除き、余計な水分をていねいに拭き取ってから、酢をなじませていきます。そのため、機械加工している他社に比べると生産量は少ないのですが、和食料理店と比べても遜色ない味わいが楽しめる、高い評価をいただいています。

完成した酢じめのサバは、サバ寿司の具材として、大阪の食品会社などに出荷しています。

——震災が創業のきっかけになったとうかがいました。

もともと、わたしは八戸市内の水産物加工会社の東京営業所の営業課長として、地元産の水産物を関東や関西の食品加工会社に販売

する仕事をしていました。

転機となったのは東日本大震災でした。八戸市にある前勤務先の加工工場が大きな被害を受け、生産停止に追い込まれてしまったのです。2011年5月には東京営業所の閉鎖が決まり、わたしは解雇されました。売る物がありません。会社にとって苦渋の決断だったと思いますが、わたし自身も、取引先に対して申し訳ない気持ちでいっぱいでした。

今後の生活に不安を抱えながら、わたしはふるさとの八戸市に戻りました。仕事はありませんでしたが、何かしら復興に携わりたいと考えていました。

間もなく、かつての取引先から連絡がありました。加工したサバが手に入らなくて困っているというのです。幸いにも、八戸港ではサバ漁を再開していましたが、肝心の加工会社の多くで、生産再開のめどがたたない状況でした。

話を聞くうちに、八戸のサバを欲しいと言ってくれる人たちに何とか応えたいと考えるようになりました。そこでわたしは思い切って会社を立ち上げ、微力ながらサバ供給の起点の一つになろうとしたのです。

とはいっても、つい先日まで営業マンだったわたしに、調理に関するノウハウはありません。加工する場所や設備も一から手配する

必要がありました。

——そうした課題はどうやって解決したのですか。

調理については、わたしと同じ会社の加工工場に勤務していた元同僚に声をかけました。彼も震災の影響で職を失っていたのです。震災前と同じ仕事ができるならばと、喜んで引き受けてくれました。

加工工場は、被害の小さかった内陸部にある水産加工会社に頼み込み、工場の一角を貸してもらうことができました。地域の水産業の復興にもつながると、理解を示してくれたのです。

さらに、創業を決意したことを、かつての取引先に伝えると、商品がまだできていないにもかかわらず、取引を約束してくださったのです。事前に販路を確保できたことは、大いに励みになりました。加えて、会社設立の手続きや経営の基本的事項など、たくさんのアドバイスもいただきました。

このような多くの支援のおかげで、震災から4カ月後の2011年7月には会社を設立し、8月から商品を卸し始めることができました。

商品に 新たな視点を加える

——小売はどのような経緯で始めたのですか。

少しでも復興に貢献したいと思



館鼻岸壁朝市の様子

い、2011年9月から、地元の朝市に出店しています。

実は八戸市には、大小合わせて10もの朝市があります。朝市の多くは震災の影響で休場していましたが、ちょうど当社の創業と同じ時期に再開し始めていました。

なかでも、八戸の復興のシンボルともいえるのが、当社から車で5分ほどの場所で開催される^{たてはな}館鼻^{がんべき}岸壁朝市です。1キロメートルにもおよぶメインストリートには300もの店が集まり、新鮮な魚介類や食料品が並びます。県内外からおいしいものを求めて1万を超える人が訪れるという、大規模な朝市です。

——それだけの規模となると、品揃えが重要になりそうですね。

朝市はまさにマーケットの厳しさを肌で感じられる場所です。ライバルがたくさんいるわけですから、味や価格はもちろん、訪れた人の目に留まるものをつくらないといけません。当然ながら、業務

用の商品を漠然と並べただけでは、見向きもされないでしょう。

目を付けたのが、サバ寿司です。八戸にもサバ寿司はありましたが、関西のように、酢飯とサバの間に大葉やシイタケの煮物などを挟んだような、手の込んだものはほとんどありません。そこで、これらを参考に、自分たちなりのサバ寿司をつくることにしました。いわば、食文化の逆輸入です。

とはいえ、青森らしさも残したいと考え、こだわったのが米です。青森産の「ゆきのはな」と「まっしぐら」を独自のブレンドで炊き上げ、酢飯をつくりました。ゆきのはなは低アミロース米で、低温度帯でもおいしさが損なわれないという特徴もあります。チルド状態にすれば日持ちするので、遠方でも販売できます。

朝市に出品してみたところ、予想を上回る売れ行きでした。ほかにも、骨なしのサバに独自の味付けをほどこしたからあげ「サバカラ」もヒット商品になりました。おやつ感覚でサバを楽しめる点が、受けたようです。

その後も、焼きサバ寿司や燻製サバ寿司など、次々と商品のレパートリーを増やしていきました。

——新商品のアイデアは秋山さんが考えるのですか。

多くはわたしのアイデアですが、

いくら新商品を出しても、売れないと意味がありません。そこで当社は、朝市を貴重なテストマーケティングの場と位置付けています。

朝市にはお客さまがたくさん集まるので、つい売れ筋の商品ばかり並べたくなります。しかし、それではいずれ飽きられてしまうでしょう。ですから、当社はなるべく新商品を並べるようにしています。厳しい意見が寄せられることもあります。自ら耳を傾け、商品開発に反映しています。

こうした方法は目新しいものではないのかもしれませんが、せっかく地元にそうした機会があるのですから、生かさなない手はありません。意見をくださったお客さまが偶然通りかかったときに、「あの時の意見が参考になりました」と声をかけると喜んでくれますし、それがきっかけで、当社のファンになってくれることもあるのです。

——他社とも共同で商品開発に取り組んでいるそうですね。

当社は創業して間もないこともあり、自力での商品開発には限界があります。アイデアを形にするには、他社との連携も大切です。

今、力を入れているのは、サバを使ったラーメンです。2013年から販売を開始しています。

サバだけでもじゅうぶんおいしいスープができるのですが、試作

を重ねるうちに、サバと鶏ガラスープとの相性が抜群によいということがわかってきました。

そこで良質の鶏を探すことになりました。東北といえば、秋田県の比内地鶏が有名ですが、どうせなら、地元の素材にこだわりたい。

調べてみると、八戸市からほど近い五戸町というところに、「青森シャモロック」という地鶏があることを知りました。ヒナは県内の特定業者からのみ供給され、餌には青森産のニンニクの粉末を混ぜるというこだわりようです。

すでに「青森シャモロックラーメン」という商品があり、食べてみるとおいしい。そこで、製麺業者に連携をもちかけたのです。先方にとっても、「八戸前沖さば」とタグを組めるわけですから、悪い話ではなかったようです。

こうして完成したのが「サバロックラーメン」です。青森シャモロックでとったスープに、サバ節を練り込んだ麺、そしてサバチャーシューこと、焼きサバをトッピングしました。お好みでさらにサバ節の粉をスープに加えることもできます。

原点を忘れない

——これらの商品は朝市でしか買えないのでしょうか。

「朝市だけでなくいつでも買え

るといいのに」というお客さまの要望に応えるため、2011年11月に実家を改装して、「マルカネキッチン」という直売店をつくりました。住宅地の一角であるにもかかわらず、わざわざ車で来てくれる人もいます。

さらに2012年10月には、(財)八戸地域地場産業振興センターから出店の依頼を受けて、八戸駅前に「朝市屋」という直売店を出しました。

八戸駅には東北新幹線が停車することもあって、観光客や出張帰りのビジネスマンなど、地元以外の方が当社の商品を買ってくれるようになりました。たとえば、サバ寿司なら6切れ入りで600円と、よくある駅弁ほど高くはありませんし、食べやすいサイズなので、車内で小腹を満たすにはちょうどよいのでしょう。

嬉しい反応もありました。当社のサバ寿司を食べた方から、「ぜひ友人たちにもすすめたいので、お取り寄せはできないか」というメールをいただいたのです。何かの縁あって八戸を訪れ、たまたま当社の商品を選んでくださり、しかもリピーターになってくれたのです。

そこで、ホームページを改良し、簡単ではありますが、インターネットから商品を注文できるようにしました。ネット販売は、顧客

を一気に増やす手段として有効でしょうから、いずれはネットショッピングの運営会社などもうまく活用して、より多くのお客さまに、当社の商品を楽しんでもらいたいと考えています。

——事業は順調に推移しているのですね。今後の抱負を聞かせてください。

おかげさまで当社の売り上げは、創業以来、毎年倍増の勢いを続けています。もともと2人で始めた会社ですが、従業者は18人までに増えました。2013年5月には、念願の自社工場も確保することができました。

しかし、規模拡大ばかりを追いかけても、いつ足元をすくわれるかわかりません。

震災で、わたしは二つの辛い経験をしました。一つはわたし自身が職を失ったということ、もう一



手づくりのサバ寿司

つは取引先に迷惑をかけてしまったということ。事情が事情とはいえ、もう二度とこのような経験はしたくありません。

当社の原点は、昔からの取引先であり、朝市や直売店に来てくださるお客さま、そして商品開発のパートナーです。これからも初心を忘れず、皆さんとともに、何が起きても揺らぐことのない力強い会社をつくっていきたいと思います。それこそが、お世話になった皆さんへの、一番の恩返しになるはずです。

聞き手から

震災がなかったら、今もサラリーマンを続けていましたか。そうたずねると、秋山さんは「そうかもしれません」と応じたあと、少し間を置いてから、「震災を忘れることはありませんが、震災がなければ…、と考えたこともありません。創業という道を選ぶことができ、よかったと思っています」と続けてくれた。

秋山さんの言葉に「たれば」はない。着実に、ときに大胆に歩み続ける。忘れてはいけない経営の出発点が、八戸にあった。

(藤田 一郎)

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第22回

中小企業の景況は改善が続く

～「2014年の中小企業の景況見通し」調査結果～

2013年7－9月のGDP発表を受けて各機関が改訂した2014年の経済見通しをみると、4－6月に消費税率引き上げ前の駆け込み需要の反動が生じるものの、輸出の持ち直しや国内設備投資の増加、補正予算や減税措置などから、景気回復局面が続くとの見方が多い。

かかるなか、中小企業は来年の景況をどのように予測しているのか。当研究所が行った「2014年の中小企業の景況見通し」調査によれば、2014年の中小企業の業況判断DIは、上昇する見通しである。

2014年にかけて改善が続く

今回は、当研究所の月次景気観測調査「中小企業景況調査」^(注)の付帯調査として実施した、「2014年の中小企業の景況見通し」(2013年11月)の結果をみていく。

メインの指標である業況判断DIをみると、2013年の実績(見込み)は2.7と、前年(-4.1)と比べ上昇している(図-1)。そして、2014年の業況判断DIは13.0と、さらにプラス幅が拡大する見通しである。

2014年は、消費税率引き上げによる駆け込み需要とその反動減があるといわれている。今回の結果は、それらを含んだうえでの回答であり、一時的な変動はあるものの、一年を通じてみれば業況は2013年よりも「改善」とみなす企業が多いことを示している。

ただし、回答の内訳をみると、「改善」とするとの回答割合は微増にとどまり、「悪化」とするとの回答割合が減少している。強気な見方が広がっているというよりは、悲観的な見方が縮小しているのが実態のようである。

多くの分野で業況判断DIがプラス水準に

調査対象企業を、取り扱う製品の最終需要分野により六つのグループに分けて業況判断DIをみたものが図-2である。

2013年は、建設関連の水準の高さが目立つ。政府の緊急経済対策による大規模な公共事業予算や、消費税率引き上げ前の駆け込み需要などを背景に、建設業や窯業・土石製品製造業、木材・木製品製造業などの企業で業況が改善したものである。2014年に

図-1 業況判断DI (前年比)

(単位：%)

	改善	横ばい	悪化	DI
2008年	19.7	41.8	38.5	-18.8
2009年	13.1	25.5	61.4	-48.3
2010年	44.6	35.3	20.1	24.5
2011年	32.9	42.5	24.6	8.3
2012年	27.7	40.5	31.8	-4.1
※今回調査結果 実績 (見込み)	27.8	47.1	25.1	2.7
見通し	28.9	55.1	15.9	13.0
<参考>				
2013年見通し	22.6	47.7	29.7	-7.1

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2014年の中小企業の景況見通し」(「中小企業景況調査(2013年11月)」の付帯調査)(以下断りのない限り同じ)

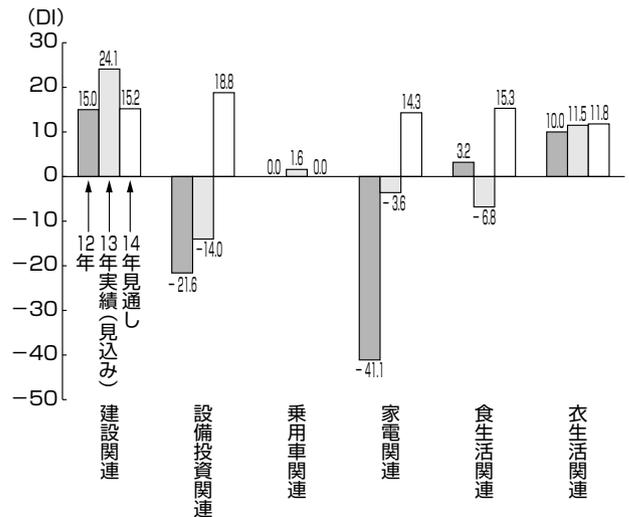
(注)1 業況判断DIは前年比で「改善」-「悪化」企業割合。
2 割合については四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

については、消費税率引き上げ後の住宅着工数の減少を懸念する企業がみられたものの、引き続き多くの公共事業が見込まれることなどから、業況判断DIは15.2と二桁のプラスが続く。

また、2014年は多くの分野で業況判断DIが上昇する見通しである。その一つである設備投資関連は、中国、欧州向け輸出数量の伸びに勢いがなくことや、国内設備投資の低迷などから、2013年はマイナス水準にとどまっている。一方、2014年の見通しは、外需や国内の設備投資マインドの回復に対する期待が強まり、業況判断DIはプラスに転じている。足元では、「中堅・中小企業からの設備投資計画の打診が増えてきた」という話も複数聞かれる。2014年度には設備投資に対する助成も見込まれており、設備投資の底上げも期待される。

家電関連では、地上デジタルテレビ放送への切り替え後に薄型テレビの販売台数が大幅に落ち込んだ2012年に比べ、2013年の業況判断DIは大きく改善している。スマートフォン関連や車載用の電子部品

図-2 需要分野別の業況判断DI



(注)1 図-1に同じ。
2 各企業が取り扱う製品のうち、最もウェイトの大きいものの最終需要先別に集計している。

の需要が拡大したことが、業況の改善につながった。2014年は、消費税率引き上げ前に、液晶テレビや白物家電など耐久消費財の駆け込み需要を見込む企業が見られる。増税後の反動減に対する懸念もみられたが、輸出の持ち直しなどから、2013年より売上は改善するとの見方が強い。

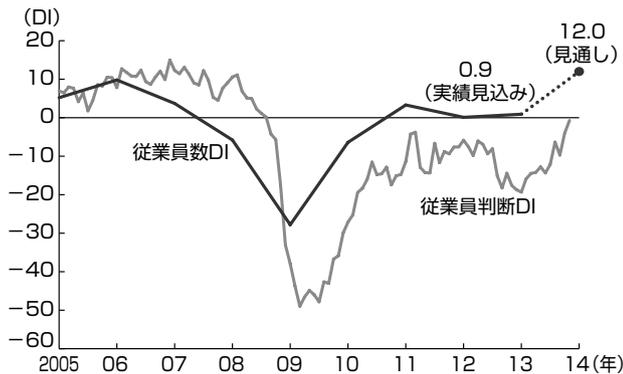
食生活関連では、2013年の業況判断DIがマイナスに転じている。原材料の多くを輸入製品が占める企業が多く、為替水準が20円近く円安方向へふれたことで採算が悪化したためである。2014年は、再びプラス水準となる見通しである。

衣生活関連の業況判断DIは、2013年、2014年ともに、ほぼ横ばいながらも上昇している。

食生活関連と衣生活関連は、いずれも、2014年の業況の改善理由に、新規取引先の開拓による売上増加を挙げる企業が多く、業績改善に向けた努力がうかがえる。

一方、6分野のなかで、乗用車関連は改善の動きが鈍い。2013年は、北米向け輸出が増加したことや、年後半に相次いで行われたモデルチェンジなどから、生産台数は上向いたものの、業況判断DIは1.6にとどまる。2014年の見通しも、0.0と低い水準である。

図-3 従業員数DI(前年比)および従業員判断DI(月次、水準)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2014年の中小企業の景況見通し」
 (「中小企業景況調査(2013年11月)」の付帯調査)、「中小企業景況調査」

(注) 1 従業員数DIは前年比で「増加」-「減少」企業割合。
 2 従業員判断DIは「過剰」-「不足」企業割合(製造業、季節調整値)。

一際多く挙げられていたのは、受注先の海外移転や現地調達化による売上減少に対する懸念である。また、厳しいコストダウン要請も続いており、先行きに対する見方に影響していると考えられる。

雇用は増加、設備投資は更新投資が中心

建設や生産活動の活発化は、今後、雇用や設備投資の増加へつながっていくのだろうか。

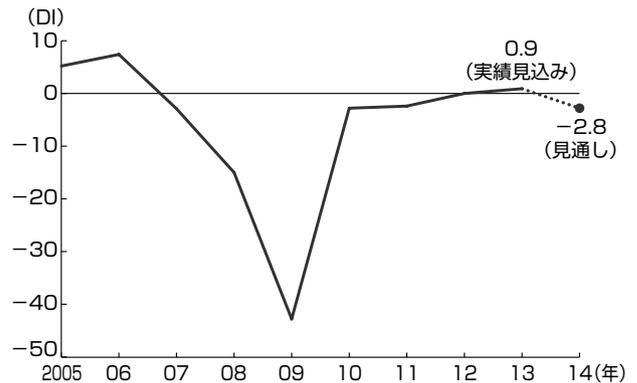
中小企業の従業員数DIをみると、2014年は12.0と上昇する見通しである(図-3)。データが比較可能な2005年以降では、最も高い水準である。

当研究所が毎月実施している中小企業景況調査の従業員判断DIをみても、従業員の過剰感は緩和してきている。

リーマン・ショックや東日本大震災、過度の円高などから稼働率が下がり、仕事量に対して従業員数が過剰と感じる企業が多い状況が続いてきたが、ここに来て、受注量の増加により人手の不足を感じ、2014年に向けて増員を計画する企業が増えているのである。

こうした企業においては、「これまで受注減少のなかで、新たな分野を開拓してきた。芽が出てきたの

図-4 設備投資額DI(前年比)



(注) 設備投資額DIは前年比で「増加」-「減少」企業割合。

で本格稼働に向け従業員を雇う」「海外市場へ販路を広げ、それを管理する専門スタッフを国内で新たに雇用する」といった話も聞かれた。

一方、2014年の設備投資額DIは-2.8と、「減少」を見込む企業の方が多い(図-4)。また、2014年に「増加」する見通しの企業にその理由を尋ねても、半数近くが「設備の更新時期」と回答した。設備投資に関しては、攻めの投資よりは更新など必要最低限のもので済ませる企業が依然多いようである。

ただ、2013年の実績(見込み)は0.9と、当初見通し(-13.1)から14.0ポイント上振れた。このところ同様の傾向が続いており、景況感が改善するなか、今後の設備投資の動向が注目される。

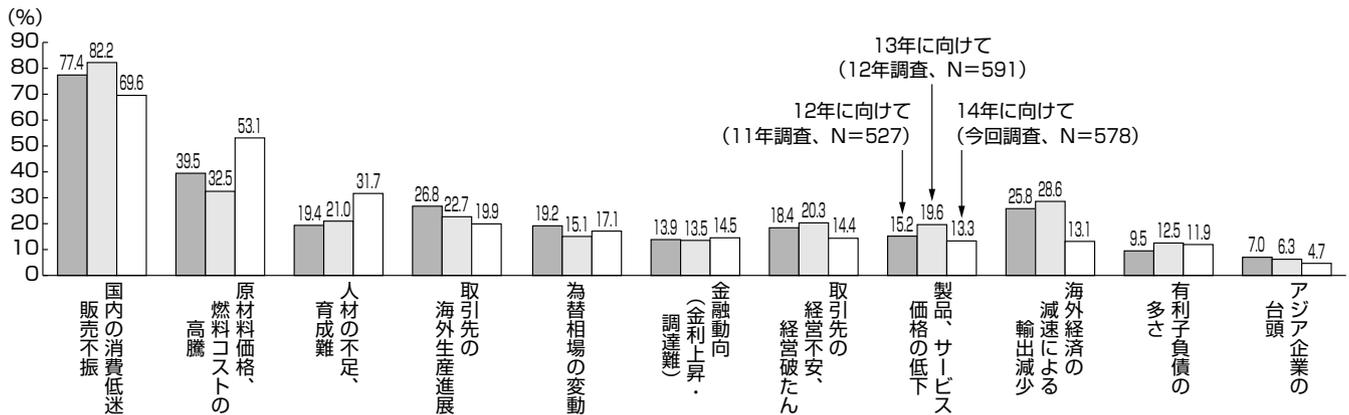
「原材料価格、燃料コストの高騰」に対する懸念が強まる

今後の改善期待に対する中小企業の不安は何か。図-5は、2014年に向けての経営上の不安要素を尋ねた結果である。

「国内の消費低迷、販売不振」は、前年同様に最も高い割合を占めている。しかし、その割合は69.6%と、前年(82.2%)に比べて12.6ポイント低下している。国内の景気回復への期待を背景に、懸念がやや和らいだものと思われる。

代わりに回答割合が上昇したのが「原材料価格、

図-5 今後の不安要素



(注) 複数回答 (最大三つまで) のため、合計は100%を超える。

燃料コストの高騰」(53.1%)で、前年との差は20ポイント以上になる。

そこで、仕入価格についての見通しをみると、2013年のDIは前年から大幅に上昇している(図-6)。2014年は、DIは低下するものの、依然高い水準が続く見通しとなっている。

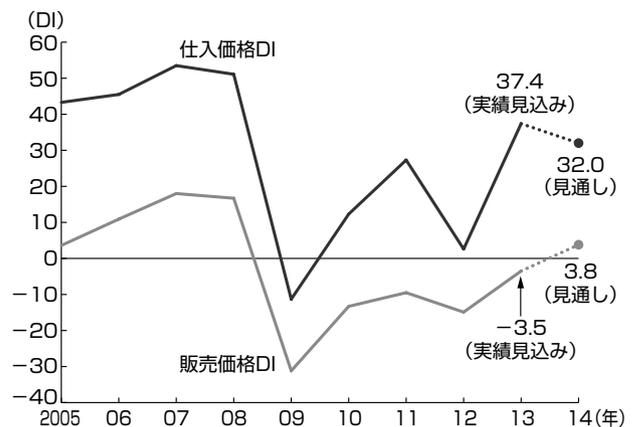
仕入価格が上昇した背景としては、過度の円高が修正された結果、輸入原材料の価格や電気代などのコストが押し上げられたことが挙げられる。2014年も、勢いはやや緩和するものの、上昇が続くとの見方が依然強いようである。

一方で販売価格DIは、2014年によややくプラス水準となる見通しで、仕入価格DIとの差は大きい。

国内外の同業者との競争激化や、受注先からの値下げ要請、消費者の低価格志向などによって、仕入価格やエネルギーコストの上昇を販売価格に完全に転嫁することは難しい。こうした価格の状況は、中小企業の利益を圧迫するため、非常に大きな懸念材料である。

不安要素としては、「人材の不足、育成難」の割合も、上昇が目立つ。特に建設関連の企業で顕著で、「入札に出される工事は多いが、技能者が不足して対応しきれない」といった話が多く聞かれた。2014年において、増員を計画する企業は増えている(前掲図-3)が、人材の育成という面も課題といえよう。

図-6 価格DI(前年比)



(注) 価格DIは前年比で「上昇」-「低下」企業割合。

ほとんどの中小企業は何らかの経営上の不安を抱えている。これらの不安を解消していくことは、結果として、先行きの景況の改善を確かなものにしていく。今後の中小企業の動向に注目していきたい。

(桑本 香梨)

(注) 調査対象は、三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)の中小企業900社。うち回収数は608社(回答率67.6%)。「2014年の中小企業の景況見通し」における調査項目は、業況、売上高、経常利益、価格、設備投資、雇用、金融動向、今後の不安要素および注力分野。

「2014年の中小企業の景況見通し」調査結果はこちらをご覧ください。

http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/c3_1213.pdf



再建の力となった 人々とのつながり

仙台インターネット通信社
代表 齋藤 邦男



〈企業概要〉

代表者 齋藤 邦男
創 業 2004年
従業者数 1人
事業内容 コンピューターの修理
所在地 宮城県亘理郡亘理町悠里1 仮設店舗2-1
電話番号 0223 (35) 6430
U R L <http://www.soma.or.jp/~sendai>

宮城県南部の沿岸に位置する亘理郡は東日本大震災により大きな被害を受けた。同郡で主に古いコンピューターの修理を手がけていた仙台インターネット通信社の齋藤邦男さんも、津波で事務所と修理に必要な機材を流された。事業の再開をあきらめかけた齋藤さんだったが、相次ぐ修理の相談から、自社に残されていた強みに気づき、事業の再建に向けて動き出した。

津波により 壊滅的な被害を受ける

——コンピューターの修理事業を
されているそうですね。

2004年に亘理郡の沿岸部にあった自宅を事務所にして、コンピューターの修理事業を始めました。主に手がけていたのは、企業で使われている旧式のコンピューターの修理です。

企業のなかには今でも20年以上前のコンピューターを使ってい

るところがあります。こうした古いものは壊れたら取り替えてしまえばいいと思われるかもしれませんが、新しいコンピューターとの互換性がありません。生産管理の基幹システムに組み込まれていることも多く、更新するとなるとシステム全体を新しく構築しなければなりません。多額の資金が必要になるため、更新ではなく修理をしようとする企業が多いのです。

ただ、こうした旧式のコンピューターはメーカーでもなかなか修理できません。部品の在庫がないか

らです。一方、当社には500台以上の旧式のコンピューターがあります。個人的にコツコツ集めてきたもので、そこから部品を取り出すことで、修理を可能にしました。

修理依頼は全国からあり、商社などを経由して、海外の日系企業から依頼を受けることもありました。このほか、地元企業のホームページ作成や音響機器のレンタルなども手がけていましたが、旧式のコンピューターの修理は、競合企業が少ないことから利益率がよく、当社の収入の柱になっていま

した。しかし、東日本大震災で状況は一変しました。

——震災当時の状況を教えてください。

地震の瞬間は、事務所で取引先と打ち合わせを行っていました。突然の大きな揺れに驚いて外に出ると、電線は大きくたるみ、地面にはひびが入っていました。これはただごとではないと思い、近所の荒浜小学校まで避難することにしました。

小学校に逃げ、家族の安否を確認した後、たまたまデジタルカメラをポケットに入れていたので、わたしは小学校を出て、その脇を流れる阿武隈川の撮影に行きました。以前から亙理を紹介するために地域の名所やイベントなどの動画を撮影し、動画サイトに投稿していたので、震災の様子も収めなければと思ったのです。

ところが、川に行くと水が引いており、川底があらわになっていました。いわゆる引き波が起こっている状態で、津波が来る前兆です。これは撮影どころではないと思い、慌てて小学校に逃げ戻りました。

やがて大きな津波が沖の方からやってくるのが見えました。沿岸部には堤防が整備されていましたが、それを乗り越えて15メートルもの津波が町を襲いました。3階

建ての小学校にも2階まで津波が押し寄せ、建物のなかに水がどんどん流れ込んでいきます。学校が水没するのではないかとこの恐怖は、一生忘れないでしょう。

日が落ちた頃ようやく水が引いたので、自宅に戻ってみると、建物の基礎以外はすべて流され、跡地は津波で運ばれてきた砂によって、まるで砂場のようになっていました。

強みに気づき 再開を決意する

——大変な被害ですね。

当社の事業を支えていた旧式のコンピューターも流されてしまい、事業の再開はもう無理だろうと思いました。自宅も仕事も失い、避難所で今後の生活について考える日々が続きました。

しかし、そんなときに、パソコンを修理してくれないかと、以前からホームページの作成を受けていた地元の企業から相談されました。

メーカーをはじめ、パソコンの修理を手がける企業はたくさんあります。普通に考えれば、被災していない企業に頼むでしょう。それでも依頼してくれたのは、これまでの親身な対応が評価されたからだと思います。ホームページの作成以外でも、ちょっとした相談、例えば、インターネットにつなが

らなくなった、パソコンの反応が遅くなったといったことでも、すぐに訪問し、対応してきました。部品の交換等が不要で、簡単に対処できる場合は無料にすることも多く、こうした顧客本位の姿勢が取引先に喜ばれていたのではないのでしょうか。

——取引先から大きな信頼を寄せられていたのですね。

そうですね。ですが、既存の取引先だけでなく、これまで取引のなかった人からの相談もありました。わたしが投稿している動画には当社のホームページへのリンクを貼っています。イベントの動画を撮影するときは、関係者に許可を求めています。そうした人たちが動画の閲覧をきっかけに当社のホームページを見て、トラブルが起きたときは相談しようと思ってきていたようです。また、関係者でなくとも、たまたま動画を見た人が、近くにある企業だから依頼するということがあります。

こうした相談を受けるなかで、事業を再開させるかはともかく、自分にできることがあるならと、対応可能な修理依頼は引き受けることにしました。

——それが事業再開に向けての第一歩になったのですね。

作業をするための事務所も機材



カラオケ教室

も流されてしまったので、依頼元に訪問して簡単な修理を行うのみでしたが、日を追うごとに修理の相談は増えました。それと同時に多くの人から励ましの声もいただきました。

当初、事業の再開が無理だと思ったのは、コンピューターの修理事業を可能にしていた旧式コンピューターを失ったからです。しかし、多くの人に修理の相談をされることで、当社には、それに勝るとも劣らない財産、人々とのつながりがあることに気づき、事業を再開できるのでは、と考えるようになりました。

ただ、出張しての修理には限界があり、本格的に再開するためには事務所が必要でした。そんな折に「亘理町ふるさと復興商店街」という仮設商店街がつけられるという話を耳にし、すぐに入居を申し込みました。仮設商店街は2012年1月20日に施設が完成し、2月25日にオープンしました。机やパソコンなどの備品は、全国から届

いた支援物資からまかない、なんとか事業を再開する環境が整いました。

新たなつながりを生み出す

——事務所ができて事業内容に変化はありましたか。

パソコンを預かれるようになったため、より多くの修理を引き受けることができるようになりました。また、新たにパソコン教室を始めました。

復興商店街は、約400世帯、1,600人ほどが住む仮設住宅に隣接してつくられています。支援物資のなかからパソコンをもらったけど、その使い方がわからないというお年寄りも少なくありませんでした。問い合わせがあるたびに、パソコンの初期設定やインターネットへの接続を代わりに行ったり、基本的な操作方法を教えたりしていましたが、こうした取り組みをやっていることが口コミで広まり、依頼が増えてきたので、パソコン教室という形にして教えることにしたのです。毎週火曜日の18時から開催しており、参加費は1,000円です。

当初はお年寄り向けに始めたものですが、今では就職を控えてワードやエクセルなど事務作業に必要なソフトの使い方を学びたい

という学生や主婦もおり、老若男女問わず、多くの人に参加しています。また、日中はパソコン教室を開催している部屋を開放し、自由に使用できるパソコンも置いてあるため、子どもたちも遊びに来ます。

——パソコン教室だけでなく、カラオケ教室も始めたと聞きました。

カラオケ教室といっても、みんなが集まってカラオケをするもので、とくに先生がいるわけではありません。そのため、参加費も1時間100円の実費をいただくだけです。

わたしは復興商店街の組合長を務めているため、仮設住宅に入居されている方と話す機会が多くあります。ある日の雑談中に、何かやりたいことはありますかと聞いてみたところ、カラオケをやりたいという声が上がりました。

復興商店街にカラオケ店はなく、誰かが機器を用意しなければなりません。わたし自身、あまりカラオケが好きではなかったので、正直、困ったなと思いました。しかし、震災後、地域の人たちの気持ちは沈みがちだったので、みんなに喜んでもらえるならなんとかしたいという思いもありました。そこで、通信カラオケ機を購入し、事務所の一室や仮設住宅の集会場などをカラオケルームにして開催

することにしました。

いざ開催してみると、参加者は瞬く間に集まりました。何度か続けるうちに、近隣の名取市にある仮設住宅にもこの話が伝わり、そこでも開催してほしいといわれ、出張カラオケ教室も始めるようになりました。カラオケ教室は仮設住宅に住む人の貴重な娯楽の場となり、多くの人々が元気を取り戻してくれたような気がします。また、カラオケには健康維持効果があり、認知症予防やストレス解消にもつながるようです。これは嬉しいおまけでした。

加えて、地域の人々の交流が増えました。仮設住宅に入居しているのはもともとこの地域に住んでいた人ですが、必ずしも以前からの知り合いであったわけではないでしょう。カラオケ教室に参加し、一緒にカラオケをすることで住人同士のつながりが強くなっているような気がします。阪神・淡路大震災後の仮設住宅では孤独死が大きな問題になりましたが、人々の交流が密になればその抑止になるかもしれません。

カラオケを楽しんでもらい、多くの人々の喜ぶ顔を見るたびに、カラオケ教室を始めて良かったと思います。今では、わたしもカラオケが好きになりました。わたし自身も楽しみながら、これからも続けていこうと思っています。

——パソコン教室もカラオケ教室も、参加費はすごく安いですが、大丈夫なのですか。

両方とも半ばボランティアとして実施しているもので、それで収益を上げようとは思っていません。ただ、こうした取り組みから多くの人のつながりが生まれ、結果的に仕事をいただくきっかけになっています。

例えば、カラオケ教室は開始してから1年以上経過しましたが、繰り返し開催することで、人が人を呼び、新しい参加者がどんどん増えています。そのなかには、わたしの事業内容を知って、パソコンの修理を依頼してくれる人もいます。顔の見えるつながりがあるので、信頼して仕事を任せていただけるのではないかと思います。

事業を再開してからはこうしたつながりを意識的に作りだすようにしています。そのために、動画の投稿についても、復興が進む互理の様子や音響機器をレンタルした先のイベントの様子などを撮影し、2年半で1,200件以上を動画サイトに投稿しました。

カラオケ教室や動画の投稿など、一見すると事業とは関係のない取り組みから生まれたつながりが事業に結びつき、パソコンの修理依頼件数はほぼ震災前の水準にまで戻ってきました。そんな地域との関係ができたからこそ、ここまでこられたのだと思います。

これからも人々とのつながりを大切にしながら、地域の一員としてできる限りのことに取り組んでいきたいと思っています。

取材メモ

東日本大震災により、多くの企業は設備や商品に被害を受けた。齋藤さんも旧式のコンピューターを失ったが、目に見える資産を失ったからこそ、人々とのつながりという強みに気づくことができ、事業の再建を進められた。人々とのつながりのような無形の強みは、もっていても気づきにくい。しかし、一度それに気づけば、事業の再建につながる大きな力となる。

被災地の抱える問題はさまざまである。それらを解決するためには、仕事以外の面でも地域とのかかわりをもつ中小企業の役割が重要になるだろう。動画の撮影やカラオケ教室など、本業とは別の部分で人々とのつながりを生み出し事業に結びつけている齋藤さんが、被災地の復興に果たしている役割は決して小さくない。

(鈴木 啓吾)



メニューの 虚偽表示問題の本質とは

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

最近、ホテルや百貨店などで虚偽のサービス表示をしていたことが大きな問題となっています。顧客満足度No.1とも評される一流ホテルまで名を連ねていたため、業界そのものへの不信感ともなっています。

伊勢エビと思って食べたものが、半額以下の別のエビであったと知ったときの反応は、自分の身に置き換えればすぐに想像できそうなものです。それが何年も放置されてきたというのですから、驚きですね。

ここにはどんな心理が働いていたのか、「顧客軽視」で片づける前に少し考えてみましょう。

まず、食材やサービス内容の「表示」が、作り手側の現場でさほど気にされずにいたことがわかります。それにしても、値段の安い食材に切り替えた時点で、表示も変えるべきだったのに、なぜそうしなかったのでしょうか。

それは、コックなど作り手側の「役割意識」が“料理をする作業”になっていたからです。顧客軽視という見方は、結果としてはそうですが、それに至る背景を鑑みる

と、むしろ日常の仕事が分断された作業になっていることが、根本の要因といえます。

つまり、サービス内容を適切に表示することは、作り手側には自分の役割と認識されておらず、それは販売や営業担当者の仕事だとみなしていたことが問題なのです。

だから、ホテルやレストランで料理を作っている人たちにすれば、今回の事件は不本意な気持ちで一杯だったはず。「お客さまにおいしく召し上がっていただくことこそが使命だと、頑張ってきたのに…」と思ってしまうからです。

こうした問題を改善するにあたって、よくある「顧客満足を大事にする」といった研修などは、ほとんど効果がありません。私自身20年近くこの種の研修をしてきた経験からも、これは断言できます。のど元過ぎればまた繰り返される問題なのです。

心理学だから「心を変える」ことができると思われるかもしれませんが、しかし、実は日常の行動こそが「心を変える」のです。

だから、ここで優先すべきは、適切な表示をするように「行動を

変える」こと。より正確に言えば、自分の役割としての「行動を変える」ように促すことなのです。

お手本としては、ヤマト運輸が運転手に「セールスドライバー」の名称を与えたり、ディズニーランドでアルバイトを「キャスト」と呼んだりして、その役割意識ひいては行動を変えた例などがあります。

お客さまの期待に沿う役割を示す肩書を現場のスタッフに与え、名実ともにその役割にふさわしい行動を日常的にとれるようにしていくことが大切です。そうして顧客の「期待マネジメント」を実践していく先に、本当の解決があるといえるでしょう。

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。

北から南から



かほくイタリア野菜



食によるまちおこしと 地域ブランド化に向けて

河北町商工会 経営指導員 あしの 芦埜 貴之

河北町は山形県のほぼ中央に位置する人口約2万人の町です。かつては最上川舟運と紅花の集散地として栄え、現在は「ひな雛とべに花の里」として知られています。河北町には昔から親鳥でだしを取った「かほく冷たい肉そば」やカレー風味のソースがかかった「ソースかつ丼」などがあり、珍しい食べ物が自慢です。また四季がはっきりしており寒暖の差が激しいため、甘みのあるおいしい野菜が育つ環境にあります。

そこで河北町商工会では、地域を巻き込んだ「食によるまちおこし」を目指して、2010年度より二つの事業を実施しています。

一つは、NPO法人かほく冷たい肉そば研究会による情報発信です。かほく冷たい肉そばによるまちおこしとして、県内で唯一B-1グランプリに出展したこともあって、週

末になると県内外から多くの人々が食べに訪れます。また2013年度からは新たな法人を立ち上げて、商品開発に力を入れ、かほく冷たい肉そばのブランド化と地域経済の活性化を目的に活動をさらに進めています。

もう一つは、イタリア野菜の生産と販売です。イタリアンレストランが増え、本場のイタリア野菜を使いたいというニーズが大きくなっているようです。ただ、輸送コストがかかるうえに鮮度が落ちます。そんななかイタリア北部の気候風土と町のそれとが似ていることに気づき、生産者と商工業者および行政が一体となって、野菜の生産と販売に取り組み始めました。

2013年4月に企業組合かほくイタリア野菜研究会を立ち上げ、試作を含めて約60品目を栽培し、同年6月より県内や首都圏のレスト

ランに向けて出荷しています。収穫された野菜を全国に広めるべく、町内飲食店におけるメニュー開発やメーカーによる加工品開発も進んでいます。

こうした取り組みが注目され、最近では、県内をはじめ全国各地から多くの団体が視察に訪れます。今後はグリーン・ツーリズムの展開など関係機関との連携を図りながら「かほくイタリア野菜」のブランド化を図っていきます。

これからの経営そして地域振興には、これまで以上に人と人とのつながりや、地域や企業との連携が重要になってきます。紹介した二つの事業には、町内外の数多くの人や団体が関わっています。当商工会はこれらのパイプ役となり、地域振興の発展を先導し、引き続きさまざまな事業を展開していきたいと考えています。

中小製造業と顧客のビジネス・プロセス —新たな付加価値の発見に向けて—



滋賀大学経済学部 教授 弘中 史子

ひろなか ちかこ

博士（経済学）。専門は中小企業論、技術マネジメント。著書に『中小企業の技術マネジメント』（中央経済社、2007年）、『「気づく」能力』（共著、静岡学術出版、2007年）がある。最近の論文に「中小企業における経営幹部候補の育成—人材活用と一体となった仕組みづくり—」（『商工金融』第61巻第11号、2011年）、「中小企業と生産・技術」（財中小企業総合研究機構編、編集代表三井逸友『日本の中小企業研究2000—2009 第1巻 成果と課題』、同友館、2013年）等がある。

はじめに

本稿では、日本の中小製造業、特に金属・機械・輸送といった我が国のリーディング産業を支える中小企業を対象に、新たな付加価値を発見するための手法を考えていきたい^(注1)。

なぜ付加価値をテーマとするのか。それを説明するに当たり、まずは中小製造業の現状について触れたい。図-1は財務省の「法人企業統計調査」のデータをもとに、中小製造業の売上高営業利益率の推移をまとめたものである。これをみると、中小製造業の収益状況はいまだ十分とはいえない状況にあることがわかる。

収益力を低下させる要因はいくつか推察される。まず、グローバル化に伴うコモディティ化であろう。新興諸国の技術力が向上してきたため、日本の中小企業が手がける加工や部品の技術優位性が低下して

きた。明確な優位性がなくなっていけば、差異化が困難になりいわゆるコモディティ化が起こる。コモディティ化とは、企業間で機能や品質等の差異化要素が乏しくなっていく状況である。この場合、価格競争に陥る可能性が高くなる。

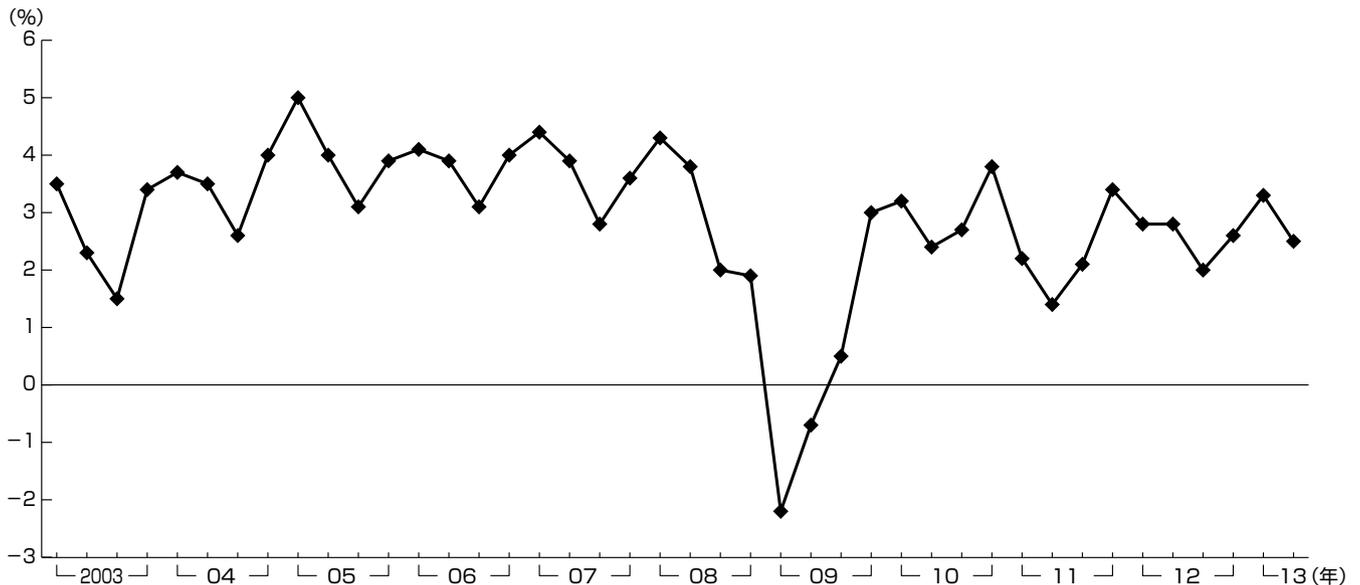
また消費者ニーズの変化により製品のライフサイクルの短期化が進んでいることも影響している。短期化が進めば進むほど、開発や生産設備の投資回収が困難に陥る。

収益力を強化しようとするならば、コスト削減の努力もさることながら、自社の部品や製品に新たな価値を付加する努力が求められる。

しかしながら日本の中小企業はリーマン・ショック、東日本大震災、超円高と幾多の困難を乗り越えるなかで、経営努力をし尽くしたかにもみえる。そのため「新たな付加価値をどこに発見するのか」が課題となるであろう。

近年、ものづくりにおける付加価値に関連して、

図-1 中小製造業の売上高営業利益率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」

(注) 資本金1,000万円以上1億円未満を中小企業とした。

「製造業のサービス化」や「意味的価値」といった議論が展開されている。製造業のサービス化とは、製品だけでなく、それをサービスと融合して提供することを推奨した議論である。製品だけでは顧客が価値を感じにくくても、製品を使用する際のサポートやソリューションの提供、保守や管理、アフターサービスなどを製品と併せて提供することで、付加価値を向上させようというものである。

意味的価値に関する議論は、機能や品質といった一律で客観的な評価基準による競争でコモディティ化に陥るのを避けることを意図している。そして真に顧客が喜ぶ「主観的」な価値を提供することを提案する(延岡・高杉(2010))。ここでも、生産財を提供する企業では、顧客が使用するコンテキストにあった使いやすさを生み出したり、ソリューションを提供したりすることが推奨されている。

本稿で扱うような中小製造業で製品のサービス化や意味的価値の創造を考える際には、いわゆる完成品の提供ではなく、部品の加工や組み付けといった業務を行っているケースが多いということ意識しなくてはならないであろう。

たとえば顧客の要求する仕様や条件に従って加工や組み付けを行い、品質保証などは顧客が行う場合もある。製造業のサービス化や意味的価値で提案されているようなソリューションや保守・管理、アフターサービスを提供するといった考え方を適用しようとしても、自社の自由度が低いことも多い。

ビジネス・プロセスという視点

そこで、本稿では新たな付加価値発見のために、ビジネス・プロセスの変革に着目したい。ここでビジネス・プロセスとは、設計・開発、資材発注、購買、生産、販売、物流、アフターサービスなど、業務の一連の流れを指す。特に中小企業が、自社のビジネス・プロセスにとどまらず、顧客のビジネス・プロセスも含めて工夫することを強調したい。その理由は大きく2点ある。

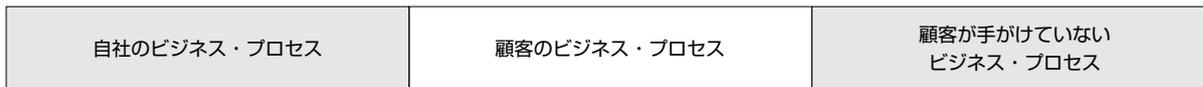
第1に、ビジネス・プロセスの変革は、収益力につながられる可能性が高いからである。中小企業が手がける業務は、QCD(品質・コスト・納期)といった客観的で明確な指標で、競合他社と評価されてき

図-2 付加価値発見に向けたビジネス・プロセス変革のパターン

(1) 顧客のビジネス・プロセスの代行



(2) 顧客のビジネス・プロセスのバックアップ



資料：著者作成（以下同じ）

（注） 網掛け部分が、自社が付加価値を発見する場である。

た。他社と同じプロセスで生産するのであれば、自社のみが収益を得る方法は限られてしまう。しかし他社と同様のものを納入していても、異なるビジネス・プロセスを経るのであれば、そこに収益の余地が生まれる。

第2に、顧客のビジネス・プロセスまで範疇はんちゆうに入れることで、付加価値発見の可能性が広がるからである。中小企業は大企業と比較して、手がけるプロセスが狭かったり、業務内容が限られていたりする。しかし顧客のビジネス・プロセスも含めて考えることで、その制約を弱めることができる。

そこで次節からは、図-2のように、顧客のビジネス・プロセスを見据えた付加価値の発見を二つのパターンで考えたい。網掛け部分が、自社が付加価値を発見する場となる。一方は「顧客のビジネス・プロセスの代行」というパターン、他方は「顧客のビジネス・プロセスのバックアップ」というパターンである。専門性が高く機動力のある中小企業だからこそ、顧客のビジネス・プロセスを高いパフォーマンスで代行したり、バックアップしたりといったことが可能なのである。

ビジネス・プロセスの変革

それでは二つのパターンについて、筆者がヒアリング調査した企業の事例を引用しながらみていこう（注2）。事例企業の概要は、表に示すとおりである。

顧客のビジネス・プロセスの代行

まず、顧客が行っていたビジネス・プロセスの一部を、自社が遂行するというパターンである。

（有）カツミ工業（愛知県春日井市）（注3）は、自社のビジネス・プロセスの変革を進めるなかで、顧客のビジネス・プロセスの代行につなげていった。

同社は金型の製作を手がけているが、近年、リードタイム（受注してから納品までにかかる時間）の短縮に取り組んだ。まず材料の在庫をあえて持つことで、受注時にすぐ生産に着手できるようにするとともに、リピート注文の多い部品もまとめて加工するようにしたことで、生産性を高めた。

また思い切って高精度の切削機械に投資し、部品の加工精度を向上させることで、後工程の組み付け時間を短縮した。これらの変革の結果、同業他社の約半分というリードタイムを実現する。

さらにこの取り組みが顧客のビジネス・プロセスの代行にもつながる。同社の加工精度が高いことから、顧客が受入検査を省略するケースも出てくるようになったのである。これは顧客の検査プロセスの代行と考えられる。加えて同社は、顧客の業務が多忙であることに配慮し、設計図が送られてくるのを待つのではなく、自社で金型の設計も行うようにしたのである。つまり顧客の設計業務の代行である。

ほかにもこうした事例がある。（有）セイシン工業（愛知県春日井市）（注4）は、空気圧関連機器メーカー、遊戯機器メーカーなどに生産設備を納入している

表 事例企業の概要

会社名	所在地	業務内容	資本金(万円)
(有)カツミ工業	愛知県春日井市	自動車、家電、薬品業界の金型の開発・製作等	800
(有)セイシン工業	愛知県春日井市	生産設備の開発・製造等	300
(株)ホニック	愛知県春日井市	電子機器および電気制御機器の開発・製造等	4,000
(株)伊藤製作所	三重県四日市市	金型の開発・製作、プレス部品加工等	5,000

が、双方に対して顧客のビジネス・プロセスの代行を行っている。

まず空気圧関連機器メーカーに対しては、開発部署に技術者を派遣して、装置の開発・設計を行っている。通常、生産設備を受注する企業は、顧客の仕様や設計に基づいて生産をすることが多いのに対して、同社の場合には、自社が派遣した技術者が臨機応変に顧客の要望を取り入れつつ、設備の仕様を決定していく。さらにその仕様に従って設計を行い、ときには装置の部品加工、組立から据付に至るまで同社が一貫して行う。

また遊戯機器メーカーに向けては、単体の装置を納入するだけでなく、生産ライン全体の開発・生産も受注するようになっている。同じ業界の顧客であっても、加工するワーク（対象物）や生産ラインに対する考え方が微妙に異なるため、各顧客に適合するように設備を組み合わせ、ラインをつくっていくのである。

同社に発注した顧客は、自社のマンパワーを割くことなく自社のワークや考え方に適合したラインを導入でき、生産に着手できる。垂直立ち上げ（新商品を販売するときなどに一気に生産数量を増やす取り組み）といったように迅速な立ち上がりが求められる業界にとって、これは大きなメリットとなる。

日本の企業では、リーマン・ショック後に正社員の比率を減少させたり部門の統廃合を行ったりする一方で、海外拠点の人員配置に注力するようになったケースが散見される。この結果、特に国内において、以前は顧客自身が遂行していたビジネス・プロ

セスが手薄になっているケースもある。つまり中小企業が顧客のビジネス・プロセスを代行できる可能性が高まっているのである。

顧客のビジネス・プロセスのバックアップ

顧客のビジネス・プロセスを代行するのではなく、顧客が手がけていないビジネス・プロセスを自社が発見しバックアップするという考え方もある。

(株)ホニック（愛知県春日井市）^(注5)は、主として段ボールメーカー向けに品質管理・検査等の制御システムを納入している。

同社は多くの顧客の生産ラインに製品を納入しているが、顧客の業界において品質不良等がいかに関係性に大きなダメージを与える可能性があるかを、近年特に懸念するようになった。そこで、顧客のために品質不良を徹底して防ぐための新たな検査方法を開発し、その設備を納入することで顧客をバックアップしている。

特に注力しているのは、生産プロセスの上流で品質不良を発見できるような方法を開発することである。そうすれば、材料や加工、時間、さらには手直しのムダが減り、顧客の生産性に寄与できる。

こうした顧客のビジネス・プロセスのバックアップは顧客のニーズから生まれるものではない。むしろ顧客が気づいていなかったり、カバーしきれていなかったりするプロセスをバックアップするものである。そのため、顧客にその有効性を理解してもらうための活動も行わなければならない。

同社の場合には具体的に二つの工夫をしている。

第1は、新たな投資がなぜ必要になるかについて顧客に理解してもらうことである。顧客は現状でも検査・品質管理のシステムを持っているため、必要性を強く認識しなければ受注にはつながらない。そこで同社ではカンファレンスや学会などで、新たな検査技術に関する報告を積極的に行うことで、顧客に検査技術が進歩しており、それが品質管理に活かせることを啓蒙し、理解を促している。

第2は、顧客に対して、新しい検査技術のメカニズムをわかりやすく説明することである。新たな検査方法が従来の仕組みと比較してなぜ効率的かつ効果的なのか、どのようなメカニズムで不良を早期発見できるかを、具体的にかつ丁寧に提示している。

次の事例も顧客のビジネス・プロセスをバックアップするケースである。(株)伊藤製作所(三重県四日市市)^(注6)はプレス加工を手がけるが、顧客からのサンプル・新規の引き合いがあったときに、顧客が最新技術を盛り込み秘密裏に開発する場合を除いて、単に顧客の指定した条件に従うのではなく、次のように対応している。

設計仕様・加工条件を確認することに加えて、顧客がサンプルを使用する環境や目的もきめ細かに把握する。それによって、たとえば耐久性等の指定された条件が過小・過剰な条件になっていないかを見極め、最適の品質基準を提案しているのである。設計についても、一部の形状変更により材料の歩留まりをよくしたり、コストダウンができたりする場合には、それも積極的に提案する。

同社では金型やプレス加工に関する豊富な知識を有するため、それを活用して顧客の設計や加工条件決定をバックアップしているのである。

意識改革と体制づくりへの留意点

以上、中小製造業の新たな付加価値の発見を、顧客のビジネス・プロセスとの関連からみてきた。最後に、顧客のビジネス・プロセスに関わるうえでの意識

改革と体制づくりについて留意点をあげておきたい。

顧客ニーズを超えて自社主導へ

顧客ニーズへの対応は、企業経営のマネジメントの基本とされ、当然のことと考えられている。しかしながらビジネス・プロセスの変革を実現するためには、ニーズに単純に対応していただくだけでは、逆効果となることがある。

第1に、顧客のニーズは、競合する自社のライバルにも提示されている可能性が高く、当然競争も激しくなる。また示されているニーズが明確であるほど、他社と比較されやすくなってしまう。収益力を強化するためには、ニーズに対応するだけではなく、さらに積極的な姿勢がのぞまれる。

第2に、顧客ニーズへの対応は、当該顧客に特有のニーズに応えるものになりがちであるという難点がある。つまり、ほかの顧客に必ずしも応用できない可能性がある。

以上の理由から、顧客のビジネス・プロセスに着目した変革を行いつつも、顧客の示すニーズに依存しないという姿勢が肝要になる。

自らが主導してビジネス・プロセスを変革すればするほど、顧客は自社と競合他社を比較しづらくなる。また、自社主導の変革であれば、他の顧客にも同じ変革を応用して提案することができ、スケールメリットが得られやすくなる。

情報収集ルートの多様化

自社が主導して顧客のビジネス・プロセスに関わっていきたいと考えるのであれば、多くの顧客情報を収集しておくことは必要であろう。そのためには、顧客の情報をさまざまなルートから把握することが有効である。

近年は、たとえば商社が間に入って相見積もりをすることなども増え、顧客と直接接できないケースもあるであろう。また顧客の購買窓口と、自社が納入した製品を実際に利用する部署が異なる場合に

は、加工や部品に求められる真の条件についての情報が入りにくいということもあるだろう。購買担当部署がコストを重視していても、自社の部品を実際に利用する開発部署はコストが多少犠牲になっても、機能性が向上する方法を重視しているかもしれない。

充実した顧客情報を得るために、商社や、顧客企業の資材・購買担当部署だけでなく、自らが積極的に動いて、開発や生産担当、マーケティング担当などとも情報交換できるようにするなどの努力がのぞまれる。

既存の顧客情報・データの再評価

自社がこれまでに持っている顧客のデータを再評価することも、顧客のビジネス・プロセスに関与するためのヒントにつながる可能性がある。

日本の中小製造業の多くは、顧客と長期的に取引していることから、顧客に関する情報・データが長年にわたって社内に蓄積されている^(注7)。

たとえば前述の(有)セイシン工業では、これまで手がけてきたさまざまな生産設備の設計情報や原価情報のデータベース化に着手している。これは設計・見積もりの効率化につながるだけでなく、将来的に、複数の顧客に共通する特徴等をつかめるようになる可能性を秘めている。

これまで社内に蓄積されてきた顧客の情報・データが、大きな潜在的価値を持つことを認識し、積極的に活用すべきであろう。

結びにかえて

本稿では中小製造業が新たな付加価値を発見するという発想から、顧客のビジネス・プロセスに着目した。

この方法は手がける部品や加工、製品の内容を変更せずに、また現有の技術力を前提としながら、チャレンジできる手法である。また、たとえ世界でオンリーワンやナンバーワンの技術を持っていな

かったとしても、プロセスの変革で収益力を強化できる可能性を見出すためのものでもある。

ビジネス・プロセスの変革においては、社内に加えて顧客の設計・開発、資材発注、購買、生産、販売、物流、アフターサービスに至るまでの流れを、あらためてきめ細かく把握することになる。規模の小さな中小製造業だからこそ、プロセス全体を俯瞰しやすく、変革も可能になると考えられる。

中小企業らしい活力を活かしながら、収益力に結びつく付加価値の発見への努力を少しずつ積み重ねていくことは、企業体力を強化する意味でも有効であると考えられる。

(注1) 本稿は、弘中(2012)「中小製造業における付加価値と収益力の向上に向けて」『中小企業研究センター年報』をベースに修正・再構成したものである。

(注2) 本稿で扱う事例などは2012年度・2013年度科学研究費補助金により調査したものである。

(注3) 2012年7月27日の調査による。

(注4) 2012年7月27日の調査による。

(注5) 2012年7月23日の調査による。

(注6) 2011年8月9日および2013年5月14日の調査による。

(注7) Ulaga and Reinartz (2011) は、製品とサービスを組み合わせて提供するうえで、社内での顧客データの収集とその解釈の重要性を指摘している。

参考文献

- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation*, Harvard Business School Press(大前恵一朗訳(2004)『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部)
- Hammer, M. and Champy, J. A. (1993) *Reengineering the Corporation*, Harper Business Books, New York (野中郁次郎監訳(1993)『リエンジニアリング革命』日本経済新聞出版社)
- 倉重光宏・平野真監修、長内厚・榊原清則編著(2012)『アフターマーケット戦略』白桃書房
- 楠木建(2010)「イノベーションの『見え過ぎ化』」『一橋ビジネスレビュー』第57巻4号
- 延岡健太郎・高杉康成(2010)「生産財における意味的価値の創出」『一橋ビジネスレビュー』第57巻4号
- 榊原清則(2005)『イノベーションの収益化』有斐閣
- Shankar, V. Berry, L. and Dotzel, T. (2009) "A Practical Guide to Combining Products and Services," *Harvard Business Review*, Vol.87 (11).
- Ulaga, W. and Reinartz, W. (2011) "Hybrid Offerings" *Journal of Marketing*, Vol.75 (6).

「Made in Japan」と 引き換えに手にした成果



(株)ニューロンドン

代表取締役
米田 義人

企業プロフィール

- 代表者 米田 義人
- 創 業 1952年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 13人（ほか契約社員20人）
- 事業内容 婦人靴の製造
- 所在地 東京都台東区浅草6-29-7
- 電話番号 03 (3875) 8818
- U R L [http:// www.newlondon.co.jp](http://www.newlondon.co.jp)

(株)ニューロンドンは、東京都台東区に本社を構える業歴60年の婦人靴メーカーだ。「YOSHITO」という自社ブランドをもち、百貨店を中心に販路を広げてきた。

そんな同社におけるものづくりは、この10年で大きく変わった。ベトナムに現地法人を設立した2004年以降、海外生産が増えてきているのだ。老舗メーカーがベトナムでつくる靴。その評判は――。

職人の高齢化で揺らぐ ものづくりの基盤

「『Made in Japan』だったころより、取引先の評価は上がりました」。「Made in Vietnam」と表示された自社ブランドの靴を眺めながら、同社の3代目、米田義人社長が意外な言葉を口にした。

元の品質が低かったという意味ではけっしてない。仔牛や仔羊などの上質な皮革を使用して職人が

手作業で仕上げる靴は、履き心地とデザインに優れ、40歳代のキャリアウーマンを中心に支持を集めてきた。伊勢丹新宿店ではブランド別の月間売上高で常に上位に入るほどの人気を誇る。

同社が海外生産に目を向けるようになったのは、2000年代に入ってからだ。最大の要因は、職人の高齢化だった。同社は、外注先も合わせ、30人ほどの職人を抱えていた。だが、新たななり手は少なく、2000年の時点ですでに大半が60歳を過ぎていた。

外国人を採用したこともあったが、就労ビザの関係もあり、長く勤めてもらうことは難しい。2002年には、外国人の職人がいっせいに帰国する事態が起きた。廃業の二文字までもが脳裏をよぎったという。国内に留まる限り、人材難の解消は容易ではない。米田社長は海外展開を決意した。

進出先は、ベトナムに決めた。人件費が安く縫製業や製靴業せいかになど労働集約的な産業が盛んで、親日的なイメージがあったからだ。数度の現地視察を経て、ホーチミン市内にある100坪ほどの小さな町工場を借りた。

裁断、縫製、底づけ、仕上げというすべての工程を教え込むのは難しいため、当面は裁断と縫製を移管することにした。この二つの工程では、抜き型やミシンなどの道具があれば、経験の浅さは何とかカバーできる。日本から持ち込んだ原材料を半製品に加工し、再び日本に持ち帰って製品に仕上げるという青写真を描いたのだった。

技術格差を埋める工夫

現地で採用した職人たちの習熟は、思いのほか早く進んだ。手先が器用で飲み込みも早く、半年ほ

どで合格ラインと呼べる技術水準に達した。そして現地の工場は、2004年10月に稼働を開始した。

その後現地法人の存在感は増していく。2007年には300坪の新工場を建設し、1日の生産能力は進出当初の150足から300足へと拡大した。2010年からは底づけや仕上げの一部も移管した。底づけの工程を行った国が、表示上の生産国となる。今では自社ブランド「YOSHITO」はすべて「Made in Vietnam」である。

その足跡をさらりとなぞれば、以上ようになる。だがその裏側、ものづくりの現場では、「Japan」から「Vietnam」へと表示が変わったこと以上の変化が起きている。例を二つ挙げよう。

一つ目は、技術の教え方の変化である。日本では、技術は見て学ぶものだった。ただ、言葉が通じない環境では細かいニュアンスが伝わらない懸念があった。そこで技術畑出身ではない米田社長が職人たちから工程を聞き取りマニュアルをつくり、ベトナム語に翻訳しておいたのだ。結果的にこれが役立った。指導役として連れて行った3人のベテラン職人が、生活環境に馴染めず早々に帰国してしまっただけで、それでもマニュアルのおかげで、米田社長が指導役を果たすことができた。

もう一つは、仕事の進め方の変化だ。日本では、1人の職人がすべての工程を一貫して行っていた。

それでは育成に時間がかかるため、ベトナムでは分業制を敷いた。そのうえで、「先上げ方式」を採用した。アパレル業界で用いられることの多い方式で、量産に入る前に、サンプルで品質を確認するというものだ。品質が一定の水準に達するまでは、時間がかかっても量産には移らせない。

ベトナムでの靴づくりは、日本のそれとは似て非なるものとなった。両国の技術格差を克服すべく同社がこらした工夫の帰結だった。

「Made in Japan」を超えた理由

ではここで、冒頭の言葉についてあらためて考えてみよう。米田社長は、「『Made in Japan』よりも評価が上がった」と言った。「肩を並べた」ならばいざ知らず、なぜ「Made in Japan」の評価を超えることができたのか。

その理由は二つある。一つ目は、品質のバラツキが少なくなったことだ。日本では、1人の職人が全工程を通して担当していたため、仕上がりには良くも悪くも職人ごとの個性や癖が出てしまっていた。ベトナムでは、分業制を敷いて仕上りを厳格に管理したことで、このバラツキが目に見えて少なくなったのである。

もう一つの理由は、製品開発力が向上したことだ。かつてはOEM形態の受注が多く、デザインや企画にまでなかなか手が回らなかつ



「YOSHITO」ブランドの靴

た。それが生産工程の多くを海外に移したことで、消費者ニーズに向き合う余裕が生まれた。同社は海外展開以降、デザイナーを2人、営業担当を5人増員し、提案型メーカーへ転身を図っている。

ものづくりの世界で「Made in Japan」の文字が消えていくことには、一抹の寂しさを感じる。しかし、米田社長の言葉を聞いて、はっとした。「『どこでつくるか』に、もはや大した意味はありません。『どのような姿勢でつくるか』が大事なのです」。生産国の字面としての「Japan」がもつ威光は薄れ、いまや企業自身もつ競争力が問われる時代に移りつつあるのだ。

異なる環境は、ときに企業を変える力となる。既定路線を踏襲するだけでは対応できない状況が起きているからだ。同社も国内に留まっていたら、工程のマニュアル化や分業制といった発想は浮かばなかっただろう。「Made in Japan」と引き換えに同社が手にした成果。それは、経営における「非連続の変化」だった。（藤井 辰紀）

時代の流れを察知し 似顔絵制作サービスをつくる



(株)ワンネット

代表取締役
川添 明人

企業プロフィール

- 代表者 川添 明人
- 創 業 2000年
- 資 本 金 1,000万円
- 従業者数 5人
- 事業内容 似顔絵制作サービスの運営、ホームページの制作・企画
- 所 在 地 鹿児島県鹿児島市名山町9-15 ソフトプラザかごしま501
- 電話番号 099 (219) 3318
- U R L <http://onenet.jp>

鹿児島市にある(株)ワンネットが提供するインターネット上の似顔絵制作サービス「マイピク」。2006年にスタートし、これまでに2万枚以上のイラストを提供してきた。

同社の川添明人社長は、どのようにしてサービスを築き、実績を積み上げたのだろうか。

依頼者とイラストレーターを結びつける

マイピクのサイトにアクセスすると、似顔絵の多さに驚かされる。登録している約300人のイラストレーターの作品がずらりと並び、その数は延べ1,500点以上にも及ぶ。漫画風にデフォルメされた似顔絵や、まるで写真のようにリアルなタッチの似顔絵などバラエティに富んでおり、見ているだけで楽しめるサイトである。

マイピクでは、1,575～5,250円

という手ごろな料金で、インターネットを通じて似顔絵を提供している。料金に幅があるのは、イラストレーターごとに設定されている金額が違うからだ。

サイトでは、「キレイなおねえさん系」「かっこいい系」というようにジャンル分けされているほか、「仕上がりが早い」「子どもを描かせたら…」といったカテゴリー別にイラストレーターのベスト5が紹介されている。また、イラストレーターごとにページが設けられており、それぞれの作風とともに、得意な絵のタッチも紹介されている。このなかから依頼者は、自分好みのイラストレーターを選んで依頼する。迷う場合には、運営スタッフが依頼者の好みをもとに3人推薦してくれる。

注文も簡単だ。注文フォームに必要事項を記入し、自分の顔写真と似顔絵の要望などをメールで送

る。最後に料金を支払えば、1週間以内に完成したイラストのデータが返信される。

ネットで築いたネットワーク

もともと会計事務所の職員だった川添さんは、インターネット時代の到来を見越して2000年に企業向けのホームページ制作サービスで創業した。当初は順調だったが、やがて誰でも簡単にホームページがつけられたり、更新できたりするようになると、売り上げは頭打ちとなる。

新たなビジネスを模索するなかで目についたのが、ブログなどのプロフィール画像である。自分の顔写真のかわりに、ペットなどの写真を掲載している人が多かった。いまでこそFacebookの普及などで顔写真をネット上に公開する人は少なくないが、当時はまだ抵

抗を感じる人が大半を占めた。

写真はダメでも、絵ならという人は多いのではないか。そのころ、mixiなどの登場でSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）が話題になり始めていた。ネットワークを通じたコミュニティは、今後さらに活発化するだろう。そうした仲間内では、自分の特徴を相手に伝えられ、デフォルメも施せる似顔絵がうってつけなはずだ。

とはいえ似顔絵制作サービスを始めるには問題がある。イラストレーターの確保である。絵の世界に縁がない川添さんには、プロの絵描きにつてもあてもなかった。

ならば、いっそのこと間口を広げてみてはどうか。そもそも絵の好みは人それぞれであり、プロの絵だから気に入るとは限らない。また、描く人により絵のタッチは異なる。プロに限らず、できるだけたくさんのイラストレーターを揃え、多彩なテイストの絵を提供できれば、依頼者の期待に応えやすくなる。それでこそインターネットの強みを生かせるし、競合先との差別化にもなる。

川添さんは、多くのイラストレーターに参加してもらえるように委託条件を練った。まず登録時は、イラストを5枚提出するだけで、登録料は不要とした。気軽に参加できるので、絵を趣味とする人も副業がてら利用しやすくなる。また、プロを目指そうと考えている人にとっては、自分の作品を発表

する場を得られる。ほかにも、料金の設定はイラストレーターに任せるようにした。自ら作品に値段をつけられれば、イラストを描くモチベーションも高まるはずだ。

一方で、料金と完成したイラストのやりとりは、同社を介するようにすることで、トラブルの発生を防ぐ。同社に完成したイラストが提出されれば、同社が一定の手数料を引いてイラスト料を支払う。また万一、イラストの提出が何度も遅れるような人がいれば、登録から外すことにした。

そのうえで川添さんは、ネットの検索機能を活用して、イラストをホームページに載せている人を探し、メールでサービス内容を案内した。送信したメールは約3,000通にも及んだ。その結果、マイピク開始から1年で、200人以上のイラストレーターを確保した。

マイピクを世に広める

そもそもSNSの利用者をターゲットとするマイピクのサービスは、1人でも使ってもらえれば、SNSの仲間内で話題になるはずである。ただし、初めの1人をつかまえる必要があった。

似顔絵を求めている人に効果的にアプローチするにはどうしたらよいか。調べると、無料の似顔絵作成サイトがあることを知る。あらかじめ用意された目や口などの顔のパーツを組み合わせて自分の



多彩なイラストが並ぶマイピクのサイト

似顔絵を作成できる。このサイトで仲介料を支払うという条件のもと、マイピクを紹介してもらうことにした。最初は無料サービスが目的でも、少し料金を支払うことで、より自分好みの似顔絵が手に入るとなれば、マイピクを利用してみたいと考える人もいるはずだ。狙いは当たり、サービスの利用者は順調に増えた。

その後も川添さんは手を緩めない。ビジネス需要に着目し、似顔絵付きの名刺作成サービスを始めた。マイピクの強みであるイラストレーターの多さは、企業からの大量発注にも応えうる。すでに保険会社や不動産会社など、名刺をよく配る業種を中心に注文を受けている。最近では、結婚式のウェルカムボードや遺影、海外向けのサービスへと事業の幅を広げている。

「300人ものイラストレーター陣を擁するマイピクでできることはもっとあるはず」。そう語る川添さんの挑戦は、まだ始まったばかりなのかもしれない。

(葛貫 怜)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第10回

他人から学び、そして考える

今月の教えは、「論語」の本質である「バランス」(中庸)をよく学べる章句です。はじめに、キーワードである「学」と「思」について考えてみましょう。

まず「学」は、自主的に、情報や知恵などを自分の中に取り入れることです。このことは「学」の旧字「學」から理解できます。學という字は、子どもたちが、先生が机の上でやっていることを興味深く観て把握しようとしている様子を表したもので、自主性、積極性の意を含んでいます。人や組織、環境、体験などから、今まで自分の中にはなかった情報や考え方を吸収することです。英語では learn、adopt が近いでしょう。

一方の「思」は、夢想するというのではなく、思考・考察することで、think にあたります。

アンバランスは何を招くのか

さて、あなたは、「学」と「思」、どちらのウエートのほうが重いでしょうか。

学^{すなわ}びて思^{くら}わざれば則ち^{あやう}罔し 思^{いせい}うて学^{あやう}ばざれば則ち^{あやう}殆し

～為政第二より～

学んだことを、「私の場合は」と考えるようにすることで、真に会得することができます。一方で、自分の発想やアイデアは、名著や上司のアドバイスなどを参考に洗練させることで、失敗を減らすことができます。

「学」だという方は、今月の教えの前半部分が大切になります。知り得た情報や考え方を、意識的に「思」、自分にあてはめて考えることが重要になります。こちらのタイプの方は、読書が好きで、情報収集に長けている勉強家です。

とはいえ、せっかく得た情報がかうまく生かせないと感じることはないでしょうか。知り得た情報は、「自分の場合、また自分の置かれた立場においては、どう活用すべきなのか」と「思」のプロセスを経ていないと、いざ利用しようとしても、とっさには役立たないのです。

「物事に暗い」という言い回しがあります。ある物に網を覆いかぶせたように暗くて見えない状態、それが「罔」です。

一方、「思」だという方は、後半が大切になります。創造力豊かで企画力もあるでしょう。ただ、いざ実践するとなると失敗することはないでしょうか。優れたアイデアにも見落としがあったり、狙いはよくてもアプローチが間違っていたりすることはあるのです。にもかかわらず、猪突猛進に物事を進めていくと「殆」、生命の危険に

まで及ぶことになる、という戒めなのです。

家庭や職場にいる人々はあなたにないものを与えてくれる大切な存在です。拒むことなく、真摯に吸収して、自分のアイデアを洗練していきましょう。

では、「学」と「思」、どちらのウエートが重いほうが問題でしょうか。実は「学<思」の方です。

学>思が招く「罔」はどうしていいのかわからないので、言動の影響も限定的です(信任されることもありません)。

しかし、学<思は、行き過ぎた言動に至ることがあり、その場合は、周りにも大きな迷惑をかけます。結果、「殆」、自分の出処進退問題にまで発展することがあるのです。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

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。財岩崎育英文化財団勤務。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。

連絡先は aoyagi@rongo-school.com

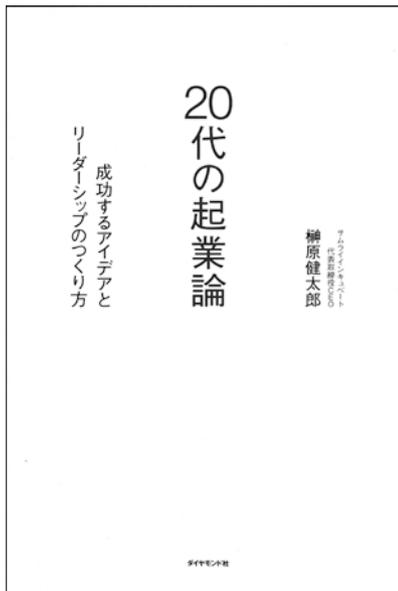


榊原 健太郎 著

20代の起業論

—成功するアイデアとリーダーシップのつくり方—

ダイヤモンド社 定価（本体1,400円+税）



の背景には、ITの普及や技術革新、サービス産業の拡大、創業費用の低下といった社会的な要因もある。しかし、著者を含めた、支援関係者らが進める、「起業のプラットフォーム」づくりによるところも大きい。

たとえば著者がつくった「サムライハウス」では、起業家たちが仕事のみならず住まいも共にする。そこで著者は、事業ノウハウの提供や実務家の紹介はもちろん、24時間体制で支援を行っている。常日ごろ同じ食卓を囲み、ときには酒を酌み交わしながら、事業展開の相談に乗ったり、メンタル面のフォローをしたりする。ここでは、起業家同士が互いに仕事のやりとりをするのは、日常茶飯事だ。

一方で著者は、投資する起業家を、人格やアイデアの秀逸性など、独自の基準でふるいにかけ、同時に厳しい規律を求める。これが、起業の失敗を減らす著者なりの策だ。そして、いったん認めた起業

家には、とことん付き合う。

いつしかサムライハウスは、“起業家のトキワ荘”と呼ばれ、2011年には羽田空港近くに「サムライスタートアップアイランド」として規模を大幅に拡大してリニューアルオープンした。こうした活動が有機的につながり、いまや専門家、行政、投資家、大企業などが集まって起業家を支援する、一大プラットフォームが形成されつつある。

さらに、株式の上場に加え、大企業への事業売却など、起業後のゴールの幅が広がりつつあることも起業家にとって魅力の一つだと著者はいう。本書からは、こうした起業の最先端の情報がリアルに伝わってくる。

経営者としての孤独、高いリスクなど、日本の起業には負のイメージも根強い。本書は、そのイメージを変え、起業家予備軍の背中を押してくれる。

（太田 智之）

著者は自らを“インキュベーター”と称する。よく起業支援施設を指して用いられるが、起業家を丸ごと支えようとする著者には、その名が確かに似合う。実は著者自身、ITベンチャーを経て起業家支援の会社(株)サムライインキュベートを立ち上げた起業家でもある。本書では、その経験をもとに若い起業家へ投資し、日本を起業大国とすべく日々奮闘している著者の姿が綴られている。

著者によれば、いま起業家にフォローの風が吹いているという。そ

じわもんシリーズ

(株)オハラ 石川県金沢市柳橋町甲14-1
TEL 076 (288) 6572 <http://www.ohr.co.jp>



今月紹介するのは、こんにゃくメーカーの(株)オハラがつくるお菓子「じわもんシリーズ」です。「じわもん」とは金沢弁で地元の食材のこと。シリーズには小松のトマトや能登のウメを使ったゼリー、河北潟の牛乳の味を生かしたプリン、金沢のサツマイモを練り込んだおかきなどがあり、石川県の豊かな「食」を堪能できます。

こんにゃくメーカーがなぜお菓子をつくることになったのか。じわもんシリーズは、金沢で伝統的に栽培されてきた加賀野菜の一つであるサツマイモ「五郎島金時」を使ったスイートポテトから始まりました。五郎島金時を初めて口にした同社の小原繁社長は、その甘みに感動したそうです。以来、生産農家に足繁く通って、交流を深めるなかで、ある悩みを耳にします。形がいびつであったり、色みが悪かったりする規格外品は出荷を控えているというのです。「加賀野菜のブランドを守るためとはいえ、味は変わらないのにもったいない」。

そう考え、こんにゃく製造のノウハウを活かせるとして、洋菓子店のパティシエの協力を仰ぎながらつくったのが、スイートポテトだったというわけです。これなら、五郎島金時の風味は残しながら、形や色が悪いという弱みを消すことができます。これがヒットし、手ごたえを感じた小原社長は、同じ悩みを抱えるほかの農家とも協力して、その後、30種類以上の「じわもん」を使った商品を生み出してきました。

小原社長は、石川県にはまだまだおいしいものがたくさんあり、それらを全国に広めたいのだと語ります。じわもんシリーズをつくり始めて10年、小原社長の思いはじわりと、しかし着実に実を結びつつあります。

(鈴木 啓吾)

編集後記

来日した外国人に空港でインタビューするテレビ番組があります。何のために日本に来たのかを聞いていくのですが、来日の目的がとても多様でおもしろい。コスプレの大会に参加する、祭りでみこしをかつぐ、花見をする、富士山の御来光を見る、日本の海岸線を歩く、さらには禅の修行や四国のお遍路さんなど、日本人でもなかなかやらないことのために来日しています。外国から見ると、日本にはたくさんの魅力があるようです。

越境ECは、そうした魅力を海外に伝える方法の一つです。でも、日本の製品を販売している英語のサイトをみると、日本よりも外国の企業の方が目立ちます。日本人自身ももっと日本の魅力に気づいてもよいのではないかと思います。(竹内)

調査月報

2月号予告

調査レポート

総合研究所 研究員 鈴木 啓吾

ワーキングマザーと中小企業

国内生産拠点のみで生き残る中小企業の戦略

総合研究所 主任研究員 森岡 功

「3Q + C」領域の選定

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