日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

平成30年1月5日発行（毎月5日発行） 通巻第681号（日本公庫 第112号） ISSN 1883-2059

2018 No.112 1

調査リポート

中小企業で活躍するシニア世代就業者の意識

ー働きがいを高める企業の対応を探るー

総合研究所 主席研究員　海上 泰生

論点多彩

消費者に影響を与える知覚時間

ー音楽と香りによる消費者行動の促進ー

東京国際大学商学部 准教授　平木 いくみ

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.112
1

調査リポート……4

中小企業で活躍するシニア世代就業者の意識

ー働きがいを高める企業の対応を探るー

＊総合研究所 主席研究員　海上 泰生

論点多彩……36

消費者に影響を与える知覚時間

ー音楽と香りによる消費者行動の促進ー

＊東京国際大学商学部 准教授　平木 いくみ

表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
朝霧にそびえる大野城
（福井県大野市）

巻頭随想……2
機長の眼から見た企業のリスクマネジメント
＊危機管理・リスクマネジメント専門家　小林 宏之

電気機械産業における中小企業の生き残り策……16
国内外を取り巻く厳しい事業環境
＊総合研究所 主任研究員　足立 裕介

新時代の創業……20
欧米に特化してインバウンド獲得を支援
＊神奈川県鎌倉市　㈱IGLOOO

社史から読み解く経営戦略……24
イムラ封筒
−時代を見抜いた戦略で業界首位をつかむ−
＊社史研究家　村橋 勝子

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～……26
中小製造業の設備投資額は3年ぶりに増加となる見通し

大きくはばたく小さなサービス産業……30
上級者を味方につけネットショップをブランド化
＊新潟県三条市　㈱山谷産業

北から南から……34
戊辰150周年を迎えて
＊会津若松商工会議所 経営指導員　板橋 洋子

世界のあれこれビジネス情報便……35
ニュージーランドとマオリ
＊住友商事グローバルリサーチ㈱

経営最前線1……42
日本一楽しい呉服店になる
＊静岡県沼津市　㈲大田呉服店

経営最前線2……44
消費者の心をとらえるユーザー目線の商品開発
＊岐阜県関市　㈱サンクラフト

ビジネスに和歌……46
変化の速さを訴える歌
＊福田 智弘

ブックレビュー……47
くらべる時代

中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード……48
編集後記

巻頭随想

機長の眼から見た企業のリスクマネジメント

危機管理・リスクマネジメント専門家

小林 宏之

こばやし ひろゆき

愛知県生まれ。1988年日本航空入社。機長、飛行技術室長、運航安全推進部長、運航本部副本部長、首相特別便機長として活躍し、湾岸危機時には邦人救出機長を務めた。2010年退職。公益社団法人日本航空機操縦士協会副会長、慶應義塾大学大学院非常勤講師、交通政策審議会委員などを歴任。現在、危機管理・リスクマネジメント専門家、航空評論家としてテレビなどでも活躍中。

企業経営も含め人間の活動には、必ずリスクが伴う。わたしは航空会社の機長、また同時に会社の組織運営を担当してきた。機長業務も会社の組織運営もリスクとの闘いでもある。この経験を基に、リスクマネジメントを実践する際のポイントについて述べたい。

リスクマネジメントの要諦は、愚直なまでに基本・確認を徹底することである。世の中で起こっているトラブル、事故、不祥事の要因の多くに、コンプライアンス違反を含め、基本からの逸脱、確認行為の不徹底が関与している。難しいことは一つもない。そこまでやるのかといわれるまで基本・確認を徹底することが肝要である。

リスクマネジメントの鉄則は、悲観的に準備し、楽観的に対応することである。自社の活動に伴う考えうるリスクを全て洗い出し、それぞれのリスクが発生する確率と実際に発生した場合の損害の大きさを掛け算し、その値の大きさから優先順位を付けて、対策を検討、実施する。そして、実際にリスクが発生した場合は、最後まで諦めずに、確信をもって対応する。

組織の運命はトップ次第である。トップのリーダーシップ次第で組織の運命が決まる。リーダーシップの本質は、他人、周囲への影響力である。影響力には、社長という地位に付随する権威・権限と、人間力によるものとがある。トップは常に人間力を磨き続けることが求められる。そしてトップは、平時においては “After You”、非常時においては “Follow Me” を心構えとすべきである。

リスクマネジメントと意思決定には、深い関係がある。意思決定には「判断」と「決断」とがある。判断には基準というものがある場合が多い。しかし決断には基準というものがない。基準がないから、正しい決断、間違った決断というものもない。自分は何をしたいのか、何を大切にしたいのかを決め、その結果に責任をとる覚悟が必要である。危機に際しての決断は、目先はみんなに嫌われる決断をしたほうが、組織を救う確率が高い。判断は頭でよく考えて、決断は覚悟をもって肚(はら)で決める。

「現場」「現物」「現実」という三現主義はよく知られている。リスクマネジメントの成果をあげるには、この三現に加えて、「原理」「原則」を加えた五現（原）を大切にすることである。原理・原則は自然界の法則や、先人たちの貴重な経験のエキスでもある。

社会・経済の動向も大きな眼、長い眼でみると物理現象と同じである。わたしは、旧ソ連が崩壊する半年前に、ウラジオストクに経済使節団の特別便担当として2回訪問した。そのときにウラジオストク空港の荒廃ぶりと規律の甘さを眼にし、ソ連崩壊を予見した。崩壊して東西の壁がなくなれば、東西の経済、物価も平均化してゆくだろうと思った。二つの液体を隔てている壁がなくなれば、平均化するという物理現象の原理から予想した。社会、経済現象も中長期的な眼でみれば、原理・原則に沿った対策により、リスクを軽減できる確率が高くなる。

金属プレス作業 - ㈱加藤製作所

商品陳列作業 - ㈱マツヤスーパー

社員送迎バス - ㈱内野製作所

作業負担の軽い倉庫 - 信濃運輸㈱

中小企業で活躍する シニア世代就業者の意識

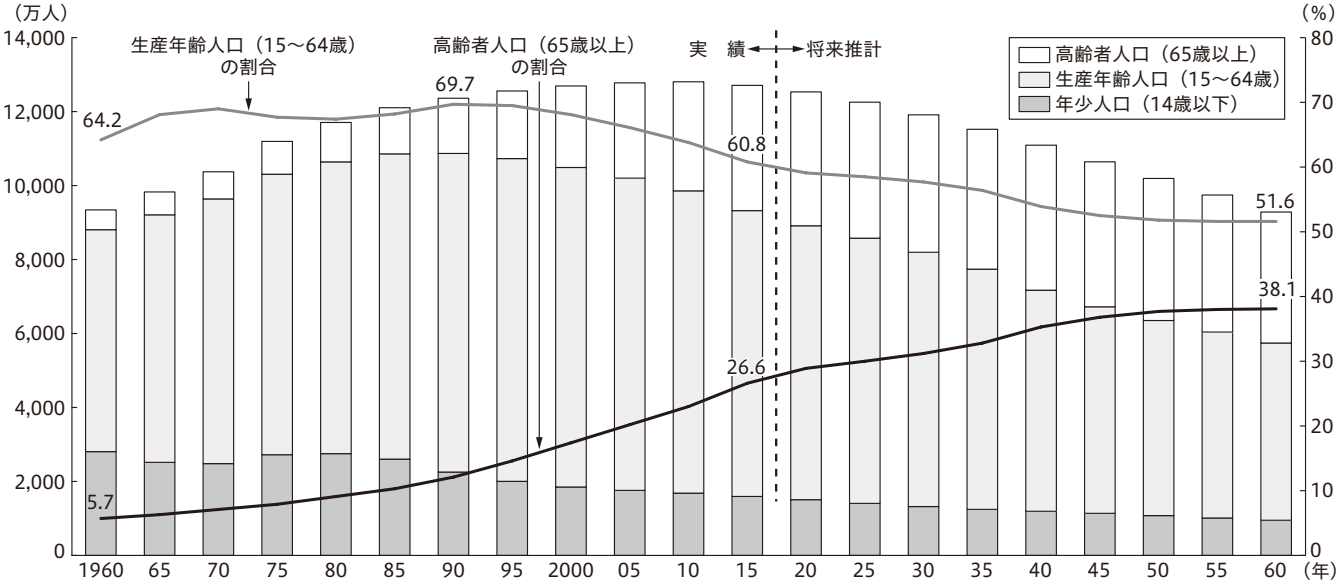
―働きがいを高める企業の対応を探る―

総合研究所 主席研究員　海上 泰生

生産年齢人口の減少に伴って、今後、わが国は労働力不足に陥るといわれている。シニア世代の活躍促進は、これに対応する有効な方策であり、高齢化社会における個々人の充実した生活のためにも、早急な実施が求められている。

特に、柔軟な雇用が持ち味の中小企業に対する期待は大きい。シニア世代特有の経済的事情、健康状態、技能、経験を踏まえて、さらなる活躍に導くことが望まれる。そこで本リポートでは、アンケート、インタビュー、企業事例から、働くシニア世代の意識と中小企業の対応について探っていく(注1)。

図－1 生産年齢人口と高齢者人口の推移



資料：2015年以前 総務省「国勢調査」および「人口推計」
2020年以降 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（出生中位・死亡中位推計）
（注） 2015年は、総務省「平成27年国勢調査 年齢・国籍不詳を按分した人口（参考表）」による。なお、1970年までは沖縄県を含まない。

シニア世代の活躍が必要な背景

わが国における人口減少を背景として、近い将来、労働力の不足する事態が確実に到来するといわれている。これに備えるため、高齢化社会の下で、シニア世代就業者(注2)がこれまで以上に労働力として活躍できるよう、現在、法制度をはじめ各方面で環境整備が図られている。

また、ダイバーシティーの観点からも、老若男女を問わず、国民のすべてが活躍する社会を実現することが提唱されており、行政だけでなく、企業の自発的な働きが重要だとされている。

このように、シニア世代の活躍が求められている経済・社会の状況について、改めてマクロ統計を概観してみよう。

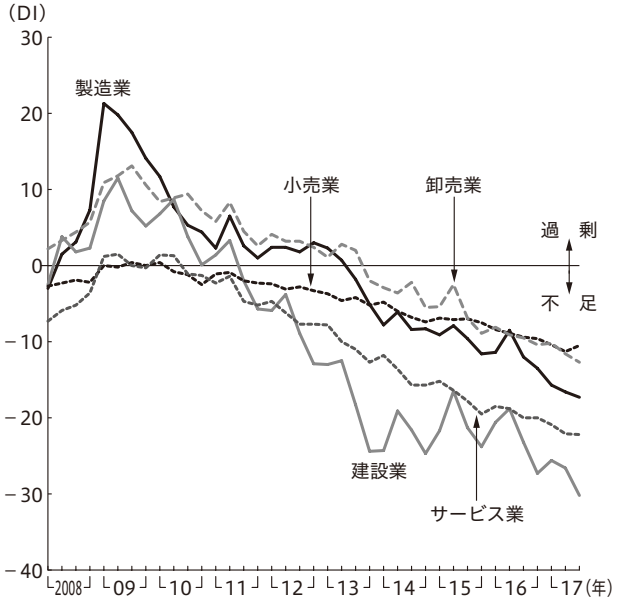
まず、将来人口については、国立社会保障・人口問題研究所による推計結果が多くの政策立案や調査研究の根拠として採用されている。最新の平成29年推計の結果をみると、わが国では、少子化による生産年齢人口（15～64歳）の減少が続いており、同時に人口の高齢化もいっそう進行していく見通しとなっている（図－1）。

今後も持続的な経済発展を実現していくためには、子育て支援など人口減少に対する歯止め策が求められるだけでなく、これまで以上に女性や高齢者の労働参加率を高めることが必要となり、国や企業の積極的な取り組みが推進されている。

このように、長期的かつ構造的に人口動態が変化するなか、これまでのやり方では、企業活動に必要な人材を十分に確保できなくなる可能性がある。特に、若年層になるほど採用はますます困難になり、従来の若手重視の雇用方針は、早晩、修正を迫られることとなろう。

とりわけ、景気拡大局面において、新卒者の採

図－2 中小企業の従業員数過不足DIの推移



資料：中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注) 1 従業員数過不足DIは、「過剰」の企業の割合から「不足」の企業の割合を引いたもの。
2 調査対象は、図中の5業種のみ。

用難に苦しむ中小企業にとっては、悩みが深刻だ。中小企業の雇用需給を示す従業員数過不足DIの推移をみると、すでに調査対象のすべての業種で「不足」に転じており、広く人手不足感が進行している(図－2)。

いうまでもなく、人材は最重要の経営資源であり、健全な事業活動のためには、年齢に対する枠を緩め、また、健康状態などから勤務時間を含む就労条件に制約のある労働者も対象に加える方向で、広く雇用の門戸を開くことを考えていかなくてはならない。

他方、シニア世代の側にも、就労希望者は多い。内閣府が2014年に公表した「高齢者の日常生活に関する意識調査」によれば、60歳以上の男女の就労希望は「働けるうちはいつまでも」という回答が28.9%と最も多く、「65歳くらいまで」「70歳くらいまで」がともに16.6%で続く。逆に「仕事をしたいとは思わない」は、10.6%にとどまっている。企業側とシニア世代側のニーズは、かなりの部分で一致しているといえよう。

中小企業がシニア世代の雇用の主役

シニア世代の就業拡大が求められるなか、中小企業がその受け皿として果たしている役割は大きい。

2016年の総務省「労働力調査」年次集計によると、官公庁勤務者を除く60歳以上の就業者851万人のうち、80.6%が従業員500人未満の企業に雇用されている。60歳以上に限らない全年齢層でみると、同割合は、全体の68.1%にとどまることから、中小企業が高齢者の雇用に大きな存在感を示していることがわかる。

また、総務省「平成24年就業構造基本調査」により、企業側から高齢者を受け入れている割合をみると、60歳以上の割合が従業員数1～4人の企業で33.2%であるのに比べ、同300人以上の企業では8.7%にとどまっており、従業員規模の小さいほうが60歳以上を高い割合で雇用していることがわかる。

さらに、66歳以上の就業機会の提供についても、中小企業のほうが大企業よりも取り組みが進んでいる状況が報告されている。厚生労働省「平成29年高年齢者の雇用状況集計結果」(注3)によれば、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」が定める報告書を提出した企業（中小企業13万9,888社、大企業1万6,225社）のうち、66歳以上の就労希望者の全員を継続雇用する制度を導入している企業の割合は、中小企業で6.1%、大企業で2.2%となっている。また、希望者全員とは限らないが何らかのかたちで70歳以上が働くことのできる企業の割合も、中小企業で23.4%、大企業で15.4%となっている。

経営面からみたシニア世代への期待

では、中小企業は、どのような効果を期待してシニア世代就業者を雇用しているのだろうか。この点について、実際にシニア世代就業者に対して活躍の場を提供し、成功している中小企業の事例を観察した（インタビュー調査先は、表－1参照）。

生産性では若手就業者に及ばず

一般的に、従業員を定年後に再雇用する場合、勤務条件を変え、定年前より賃金を下げて契約することが多い。

例えば、独立行政法人労働政策研究・研修機構が2014年に公表した「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」(注4) によると、定年後の再雇用契約における年間給与水準は、定年到達時を100とした場合に多くのケースで減少しており、「61～70％」が回答全体の22.9％を占めて最も多くなっている。

これには、加齢に伴い、以前より労働生産性が低下しやすいこと、基本的に高齢者の雇用市場は企業側主導の買い手市場であること、賃金の下方硬直性のため定年直前まで高めに維持されていた給与水準が定年を機にリセットされること、といった背景があると考えられる。

逆に、賃金が相対的に高くても、それ以上に生産性が高いとすれば、企業としては、シニア世代よりも若年層を雇用するメリットのほうが大きいわけだが、最近の景気拡大に伴い、大企業が採用を大幅に拡大し、若年層の労働需給は逼迫（ひっぱく）している。結果的に、若年層採用の代替手段として、シニア世代への門戸を広げた中小企業も多いと思われる。

ただ、そうしたなかにあっても、シニア世代を効果的に活躍させることで、生産性の向上につなげている企業もある。

表－1　シニア世代が活躍する事例企業

（企業名五十音順）

企業名	主な事業内容	本社所在地 従業員数 資本金
㈱内野製作所	精密歯車の試作加工製作、自動車オートバイレース用歯車製造	東京都 70人 1,000万円
㈱加藤製作所	プレス板金部品の総合加工	岐阜県 105人 2,000万円
㈱三友製作所	精密機械加工、分析機器関連製品の製造	茨城県 180人 4,500万円
信濃運輸㈱	一般貨物自動車運送事業、営業倉庫事業	東京都 354人 5,800万円
東邦ハウジング㈱	不動産業、建設業	東京都 48人 2,000万円
㈱マツヤスーパー	スーパーマーケットの経営、ショッピングセンターの運営・開発	京都府 549人 8,650万円

資料：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2017-5「働くシニア世代、支える中小企業」（以下同じ）

例えば、事例企業の㈱加藤製作所は、週末や祝日に出勤が可能なシニア世代を対象に募集採用を行い、休日に停止していた工場を稼働させた。比較的小さい人件費負担で365日操業を実現できたわけである。また、㈱マツヤスーパーでは、シニア世代が経験を活かして店舗管理者に加わった結果、店長・副店長・副店長代理の3人体制で回せるようになった。店長らの負担を減らし、残業手当などのコストも低減できた。

このように、若手とは違う勤務条件、低い人件費、豊かな経験といった人材としてのシニア世代の特性を活かすことができれば、若年層の代替的機能だけにとどまらない企業の力になるのも確かである。

表－2 シニア世代社員により技能や経験の継承を図っている事例

㈱加藤製作所	継続雇用のベテランが多数いる当社では、シニア世代社員のもつ技能の若手社員への継承がスムーズにできていることも強みとなっている。一つには、ベテランと若手をペアにして配置し、日々の業務を通じた技能継承を図っている。
㈱三友製作所	世代交代の観点から、現在の40歳代社員が育つまで、今まで培ってきた技能や経験・ノウハウ等を若手に継承してくれるというメリットは、やはり大きい。

表－3 シニア世代社員により職場の雰囲気づくりを図っている事例

㈱内野製作所	従業員のロールモデルとして歯車加工の作業に引き続き従事してもらうだけでなく、若手の育成において常に中心的な役割を果たしてもらっている。
	新入社員全員に必ず現場研修をさせるが、その際には70歳代のシニア世代社員の下に新人をつけるようにしている。若手に対し、会社の良い部分を伝えてくれる点でシニア世代社員はプラスの存在である。
	70歳代になっても現役で活躍するシニア世代社員と身近に接し、ものづくりに対する姿勢に触れ、指導を受けることで、新人たちも感化される部分があるようだ。
東邦ハウジング㈱	実際、30～40歳代のセンター長の下に班長やフロア責任者としてついてもらい、新入パートやアルバイト等を指導しているシニア世代社員もいる。

技能の伝承に貢献

1人分の労働力としてだけではない。シニア世代社員が培ってきた技能や経験を若手社員が継承できれば、企業全体の底上げになる。特に、新入社員向けの研修や訓練においては、多忙な中堅世代社員よりも、同等以上の技能や経験をもちながら比較的時間に余裕のあるシニア世代社員のほうが指導者として適任といえる。

成功事例のなかにも、シニア世代社員が長い期間をかけて培ってきた技能・経験・ノウハウを若手社員に継承してくれるメリットを改めて実感しているという声や、シニア世代社員のもつ技能を若手社員にスムーズに継承できていることが自社の強みの一つとなっていると、自己分析をする企業があった（表－2）。

職場の模範的存在

引退してもおかしくない年齢ながら、以前と変わらず勤労意欲が高く、知識・経験・技能を活かして熱心に仕事に取り組むシニア世代社員の姿は、若手社員にとって一つの模範である。また、働ける環境があること自体に感謝の気持ちをもつシニア世代社員も多く、その誠実な姿勢は活気ある職場の雰囲気づくりに貢献する。数値では測れないが、これも重要なメリットである。

成功事例のなかで、例えば、㈱内野製作所は、70歳代のシニア世代社員に従前どおりの業務に従事してもらうだけでなく、若手の育成に当たって常に中心的役割を果たしてもらっている（表－3）。70歳代になっても現役で活躍するシニア世代社員と若手社員が身近に接することで、ものづくりに対する先輩たちの姿勢に触れ、指導を受けながら、新人たちも感化される部分があるようだという。シニア世代社員は会社の良い部分を若手に伝えてくれる貴重な存在だと同社は位置づけている。

シニア世代ならではの実戦力

技能承継や模範的役割という若手社員を介した間接的・触媒的な働きもさることながら、シニア世代ならではの直接的な働きもある。例えば、経験や実

績に基づいた管理能力や指導力、専門知識や熟練技能、顧客との人脈や業界内のネットワークをはじめ、実戦力としてシニア世代が発揮する強みがある。

先端的な設備やソフトウエアの操作は、若手社員にかなわないが、例えば、機械ではできない手作業による微調整や仕上げといった作業では、シニア世代の力が活きるとの指摘も多く、彼らの働きが顧客の多様な要求への対応力を生んでいる。また、不動産業のように作業標準をつくりにくい業界では、より経験を応用する必要があり、幅広いリスクヘッジ、トラブルシューティング、アフターサービスができる人が重宝される。そのため、シニア世代社員が活躍できる局面も多い。

接客業の事例では、シニア世代社員の豊かな人生経験がさまざまな接客場面に活きることがある。例えば、子ども連れの女性客への気遣いなど、経験に基づくシニア世代ならではのサービスが好評だという。

また、大企業のOBを採用した事例では、彼らから、中小企業にはない知識や不足しがちな情報、例えば、大企業側の調達方針に関する情報、最新の加工技術を導入するための情報、社内管理やシステムの構築に関する情報をうまく入手できたという。加えて、現場技術の面では、完成品メーカー出身のシニア世代社員を嘱託（技術顧問）として雇い、豊富なアイデアや意見を得ているケースもある。

シニア世代就業者が働く理由

上述したように、シニア世代の活躍を促すことは、社会的な要請に応えるだけでなく、企業としてもメリットを享受できるものである。

一方、働くシニア世代の側からみると、各人のスキル、経験、経済事情、健康状態は、若年層と比べて非常に多様であり、その職業観を一律にとらえることはできない。彼らの働く理由や就業意識の特性に対する十分な理解がなければ、活躍のためのモチベーションを引き上げられない可能性もある。

そこで、ここからは、当研究所『日本公庫総研レポート』No.2017-5「働くシニア世代、支える中小企業」の調査結果を基に、シニア世代の働く理由と働きがいについて、明らかにしていきたい。同レポートは、シニア世代就業者を主な対象としたアンケート調査と、それを補足するインタビュー調査で構成されている。調査の実施要領は表－4のとおりである。

経済的必要性は年齢とともに低下

まず、シニア世代の働く背景には、経済的必要性がどの程度あるのだろうか。この点について、アンケート調査の結果から、サンプル数が多く年代による違いも出やすい男性の中小企業勤務者の意識をみると、60～64歳では、「経済的な必要性は、かなり大きい」（48.0％）と「経済的な必要性は、やや大きい」（26.6％）を合わせた回答割合が74.6％となっている（図－3）。

意外に多いという印象も受けるが、比較のため同じ割合を他の年代についてみると、30～39歳では92.3％、比較的年齢の近い55～59歳でも85.8％であり、60～64歳の経済的必要性は相対的に小さくなっていることがわかる。さらに、65～70歳になると、半数を割り44.2％にとどまる。年齢が高くなるにつれ、経済的必要性は低くなっていくのである。

実は高いシニア世代の働く意欲

では、シニア世代のなかにも一定数いる、経済的必要性で働く人たちは、本当は働きたくないがやむをえず働いているということなのだろうか。

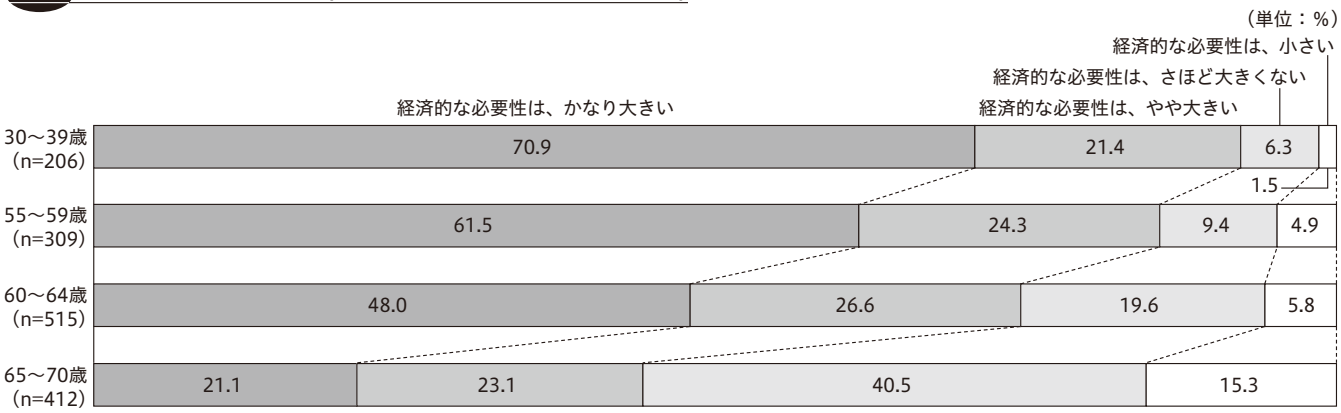
そこで、直接的に働く意欲の有無を尋ねた質問を

表－4 アンケート調査およびインタビュー調査の実施要領

1	調査名	シニア世代を主対象とした就業者アンケート調査
2	調査方法	ウェブアンケート（モニター調査）
3	調査時点	2016年8月
4	調査対象	中小企業（300人以下）に属する60～70歳のシニア世代就業者1,133人、およびその参照群（大企業に属するシニア世代就業者309人、シニア世代の無業者515人、定年を間近にした世代として55～59歳の就業者618人、中間的な世代として30～39歳の就業者515人）
5	有効回答数	3,090件

1	調査名	シニア世代就業者へのインタビュー調査
2	調査方法	①グループインタビュー（1組6人×2回）、②事例企業6社に属する従業員への個別インタビュー（15人）
3	調査時点	2016年8～11月
4	調査対象	定年経過経験者27人（予定2人含む）。うち65歳以下15人、66歳以上12人。現在の就労状況は、再雇用・継続雇用14人（予定2人含む）、取引先企業への転籍3人、自力就職9人、無業者1人。居住地または勤務地は、東京、大阪、千葉、茨城、京都、兵庫、滋賀、岐阜の8都府県

図－3 働く経済的な必要性（中小企業勤務者・男性、年齢別）



集計してみると、中小企業で働く60～64歳の男性では、「働く意欲があるし、働く必要性もある」が55.9％と最も多く、これに「働く意欲はあるが、必ずしも働かなければならないわけではない」（9.1％）を合わせると、65.0％になる（図－4）。対して、「進んで働きたいわけではないが、働く必要性がある」の割合は29.7％となっている。

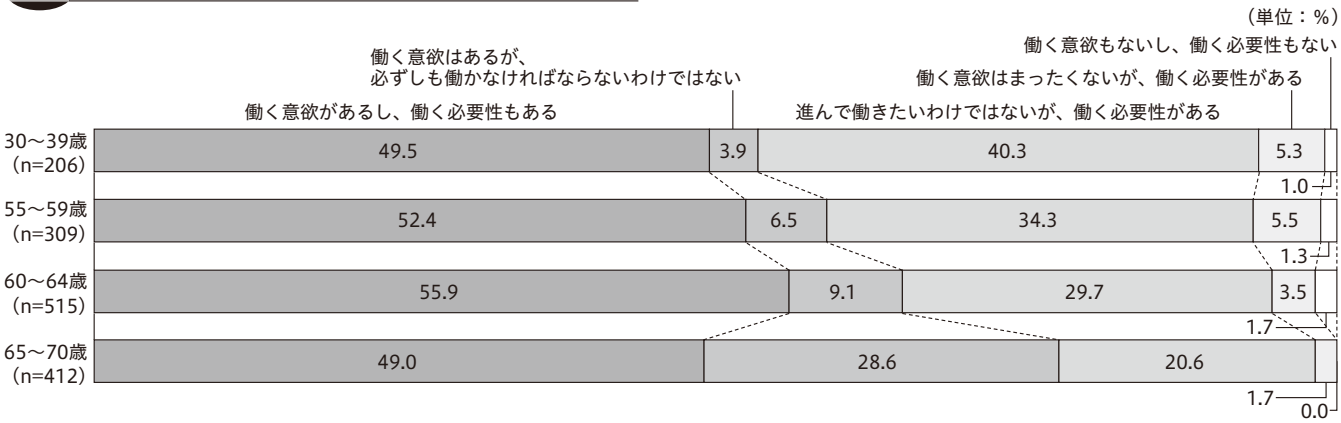
65～70歳では、「働く意欲はあるが、必ずしも働かなければならないわけではない」（28.6％）が大きく増加し、「働く意欲があるし、働く必要性もある」（49.0％）と合わせると、77.6％とかなり高い割合を示している。

このように、働く意欲があるという回答は、意外にも65～70歳のほうが60～64歳より多い。シニア世代以外の30～39歳、55～59歳と比較してみても、意欲があるとする回答は、年齢が高くなるにつれ、明らかに多くなっている。

経済的必要性が強かった頃は、さほど自覚がなかったが、年金受給が始まり、子どもが巣立ち、働く必要性が低くなって、改めて自らの働く意欲に気づく人が増えていくということだろうか。

他方、「働く意欲はまったくないが、働く必要

図－4 働く意欲の有無（中小企業勤務者・男性、年齢別）



性がある」と「働く意欲もないし、働く必要性もない」を合わせた働く意欲のない人の割合は、60～64歳 で5.2％ と、30～39歳 の6.3％ や55～59歳 の6.8％に比べて低い。さらに、65～70歳では1.7％と、きわめて低い水準になっている。今日のシニア世代就業者における勤労意欲の高さがこの結果に表れている。

シニア世代就業者の働きがい

年齢を重ね、若い頃とは、自らの体力も生活環境も家族の状況も変化したシニア世代就業者は、仕事や働きがいに対する考え方も当然変化しているものと考えられる。シニア世代就業者がどのような時に働きがいや喜びを感じるのか、それを理解することは、その活躍を促す重要な鍵となる。

定年を境に変化する働きがい

60～64歳男性の中小企業勤務者に対し、定年を迎える以前に感じていたやりがい・喜びは何だったかを尋ねたところ、「自分の業績が給料に反映する・昇給する」「顧客に喜ばれる」「会社の業績があがる」「会社が社会や顧客から高く評価される」「業務上の目標を達成する」が上位5項目に挙がっている（表－5）。これが、定年後になると、「顧客に喜ばれる」は少し割合を下げ、新たに「自分の培った能力を活かせる」「自分が納得する出来栄えの仕事ができる」が上位に入っている。一方、定年前に1位だった「自分の業績が給料に反映する・昇給する」が20ポイント以上割合を減らすとともに、「会社が社会や顧客から高く評価される」「業務上の目標を達成する」が上位5項目から落ちている。定年後の雇用契約では、自身が業績をあげても昇給につながらない条件が多いためではないだろうか。

同様に、65～70歳男性の中小企業勤務者をみても、やはり「自分の業績が給料に反映する・昇給する」「会社が社会や顧客から高く評価される」「業務上の目標を達成する」は、上位に挙がっていない。

また、定年後について、60～64歳と65～70歳を比べると、順位に違いはあるものの上位5項目はほぼ同じで、「顧客に喜ばれる」「自分の培った能力を活かせる」「会社の業績があがる」「このなかにあてはまるものはない」が共通して挙がっている。多くの選択肢があるなかで、「このなかにあてはまるものはない」が1位および2位に挙がっている点は、シニア世代就業者のやりがいや喜びが、かなり広範であることを示している。

表－5　定年前および定年後におけるやりがい・喜びを感じること（複数回答）

【質　問】「定年を迎える以前」および「定年を迎えた以後」の職場において、あなたはどのようなときに、やりがいや喜びを感じていましたか。または、感じますか。	60～64歳（中小企業勤務者・男性）					65～70歳（中小企業勤務者・男性）				
	定年を迎える以前		定年を迎えた以後		変化幅	定年を迎える以前		定年を迎えた以後		変化幅
	n	%	n	%	パーセントポイント	n	%	n	%	パーセントポイント
自分の業績が給料に反映する・昇給する	174	① 33.8	40	11.2	－22.6	147	② 35.7	22	6.6	－29.1
顧客に喜ばれる	159	② 30.9	93	② 26.0	－4.9	115	⑤ 27.9	86	③ 25.9	－2.0
会社の業績があがる	144	③ 28.0	60	④ 16.8	－11.2	153	① 37.1	71	⑤ 21.4	－15.8
会社が社会や顧客から高く評価される	131	④ 25.4	58	16.2	－9.2	113	27.4	60	18.1	－9.4
業務上の目標を達成する	124	⑤ 24.1	49	13.7	－10.4	138	③ 33.5	43	13.0	－20.5
自分の培った能力を活かせる	122	23.7	86	③ 24.0	0.3	96	23.3	92	① 27.7	4.4
同僚・部下から頼りにされる	114	22.1	57	15.9	－6.2	110	26.7	85	④ 25.6	－1.1
昇進・昇格する	112	21.7	14	3.9	－17.8	124	④ 30.1	12	3.6	－26.5
責任ある立場や仕事を任せられる	102	19.8	32	8.9	－10.9	120	29.1	42	12.7	－16.5
自分が納得する出来栄えの仕事ができる	92	17.9	60	④ 16.8	－1.1	67	16.3	52	15.7	－0.6
上司から好評価を受ける	82	15.9	35	9.8	－6.1	64	15.5	32	9.6	－5.9
このなかにあてはまるものはない	78	15.1	100	① 27.9	12.8	56	13.6	87	② 26.2	12.6
会社に貢献したと思える	59	11.5	34	9.5	－2.0	57	13.8	57	17.2	3.3
家族に理解される、認められる	50	9.7	35	9.8	0.1	50	12.1	44	13.3	1.1
社会に貢献したと思える	39	7.6	33	9.2	1.6	33	8.0	42	12.7	4.6
自分自身で成長したと思える	29	5.6	13	3.6	－2.0	40	9.7	19	5.7	－4.0
全　体	515	100.0	358	100.0		412	100.0	332	100.0	

（注）丸内数字は、上位5項目の順位。

仕事に対する姿勢も変化

上位5項目以外で、65～70歳男性の中小企業勤務者について、定年前後で変化幅の大きい項目をみると、「社会に貢献したと思える」が4.6ポイント増えるとともに、「責任ある立場や仕事を任せられる」が－16.5ポイントと大幅に減少しており、会社や仕事から少し距離を置くような傾向もみられる。

インタビュー調査の結果をみても、定年後は仕事に対する姿勢に変化がみられ、その理由として、加齢を理由にする人もいれば、ポジションが変わったためだとする人もいる。「ガツガツした働き方はもう十分かなと思いはじめた」など意欲の変化を挙げる声も聞かれた。定年後に担当する仕事は、定型的な仕事や補助業務であることも多く、「やりがいはない」という声も少なからずある。やりがいや喜びとして「責任ある立場や仕事を任せられる」の順位が大きく下がっているのも、そうした機会自体が減少しているからだろう。

周囲と接することで生じる働きがい

一方で、やりがいを感じ、生き生きと働いている例も少なくない。定年前より給与水準が下がっても、金銭のためだけに働いているのではないから構わないとの声も複数聞かれた。

特に、シニア世代には、周囲の役に立ちたいという就業者が少なくない。自分にできることをして、少しでも会社のためになればという趣旨の、他者に寄与することを喜びとする声がある（表－6）。

例えば、トラックの運行管理の指導役に就くシニア世代就業者は、若いドライバーから頼りにされることが喜びだといい、小売業で接客の仕事に携わる就業者では、年を重ねたからできる優しい気遣いで感謝されることが多いと話している。

こうした点にやりがいや喜びを感じるかどうかは、本人の性格や考え方にもよるが、後輩や顧客をはじめ周囲のほうから、役に立っていると積極的に伝えているか否かにもよる。後述するが、そうした機会

表－6 定年後のやりがいや喜びに関する就業者のコメント

コメント	発言者	就業形態
役割が助言や教育にシフトしているので、担当者から「言われたとおりでした」「予測が当たりました」といった返答があること、自分の言ったことが理解されるのがうれしい。	59歳男性	定年を繰り上げ再就職
製品の最終チェックをし、悪いところがあれば指導をする仕事をしている。自分にできる仕事はこれだけであり、皆さんも期待してくれるので、やりがいがある。期待される以上は働き続けたい。	60歳代前半男性	取引先再就職
お客さまから丁寧にお礼を言われるとうれしい。	63歳男性	他社再就職
事故を減らすのが自分の仕事であり、対前年で実際に減ることが喜びである。	64歳男性	取引先再就職
マンション管理の仕事で人から褒められることはほとんどない。だが、日常的に清掃をやることでマンションがきれいになることは、自己満足だが充実感につながっている。	65歳男性	他社再就職
自分の技術や経験を若い人たちにいろいろと伝えることができる点はうれしい。	66歳男性	他社再就職
働きがいは、お客さまのお褒めの言葉。「やはりプロですね」「上手ですね」「この店は愛想がいいね」などとお褒めの言葉をいただいたときに、この仕事をやっていてよかったと感じる。	67歳女性	同社再雇用
若い人は覚えるのが早いが、自分も負けないように努力している。若い人よりも努力が必要。やることで自分の必要性、存在価値が出てくると思う。若い人に頼りにされるのはうれしい。	67歳女性	同社再雇用
自分が教えたことが職場で引き継がれ、女性が生き生きと働くようになり、良い流れができているのを見るのはうれしい。	67歳女性	同社再雇用
3代の社長によくしてもらった。この会社で自分にできることとして、大きなことはできないが、できることは一所懸命やり、皆に迷惑がかからないようにフォローする。少しでも会社のためになればと思う。	71歳男性	同社再雇用
まだやりたいという人は、会社から「やって」と言われればうれしい。（継続雇用の）声をかけてもらってうれしかった。自分にやれることはやらないといけないと思う。手先のことは若手には絶対負けたくないし、負けない自信はある。そこを自分が努力すれば、この会社にいられるのではないかと思う。できることを極めることが、この会社のメリットになるならばと思い、やってきた。それが生きがいである。	71歳男性	同社再雇用

を意図的に創出することも大事だろう。

能力を活かして示す存在価値

定年後は補助的業務に就き、働きがいが少なくなったとのインタビュー結果もあるが、逆に、定年前の知識や技術を活かせる機会に恵まれているシニア世代就業者は、満足度が高いようである。周囲に対して自分の存在価値を示せるからだろう。アンケートでも「自分の培ってきた能力を活かせる」が定年後の働きがいの上位に位置することは、すでに述べたとおりである。

従来の職場で引き続き能力を活かすだけでなく、培ってきた能力を請われて他社に採用されるケースもある。例えば、自動車事業の基盤システムに精通したシニア世代就業者は、日常業務のベースとなるシステムが未整備だった不動産業者に転職し、その構築に携わり活躍した。

このように、仕事を通じて能力を活かすこと、また、それによって周囲に貢献し、存在価値を示すことが、シニア世代の働きがいに直結することは、明らかなようだ。

仕事があること自体に喜び

仕事の内容や性質もさることながら、高齢を理由になかなか職が得られない周囲の状況を見聞きしていることから、給与水準や仕事内容に十分満足していなくても、仕事があること自体を幸せと感じる就業者もいる。

表－7 シニア世代社員と話し合いの場を設けている事例

㈱内野製作所	最近は65歳になっても元気で働ける人が多いため、希望者については1年ごとに話し合いを設け、「働きたいだけ働けばよい」と伝えている。
	シニア世代社員には、会社側から要望を伝えるだけでなく、常にコミュニケーションを取るようにし、何を考えているか、望んでいるかを知るようにしている。
㈱加藤製作所	シニア世代社員に限らず社員全員について、賞与評価の際に社長面談を行っている。1人30分間ずつ、何日もかけて行う。シニア世代社員については、グループ面談形式だが、職場ごとに毎月順繰りに1組ずつ面談する。シニア世代社員は、社長に対してもさほど遠慮なく意見を言うので、社長も興味深く聞いている。

例えば、スーパーの支店開設を機に50歳代で採用され、仕事に就けたこと自体が喜びだとする店員の例や、勤務先のメーカーに継続雇用の声をかけられてうれしく思い、生産ライン従事者としてやれることを精一杯やろうと、思いを新たにした例がある。このように、働く場があり収入を得られる状況だけで恵まれていると考える人が少なくない。相対的に就業機会が豊富な若年層では感じることの少ない、シニア世代特有の働きがいの感じ方だろう。

シニア世代の活躍に有効な働きかけ

ここまで、シニア世代への意識調査から、自らの能力を基に周囲の役に立ち、それを実感することが、働きがいを感じるうえで重要だとわかった。このことを踏まえて、企業側はどのように対応していけばよいのか、次に考えていきたい。

貢献度の高さを本人と周囲に伝える

活躍例がある一方で、定年後は、働きぶりを評価されることもなく、経営者と接する機会もないという就業者も存在した。

こうしたなか、成功事例企業からは、シニア世代の活躍を促すには、積極的にコミュニケーションを図ることが大切だという指摘が多くなされている（表－7）。業績の評価という点では、再雇用後でも、働きぶりを適正に評価し、それを賞与にも反映させる㈱マツヤスーパーの例がある。これには、既存の給与体系を見直す必要があるが、シニア世代社員の貢献度を確かに認めているという経営側の姿勢こそが重要であり、必ずしも大幅な給与アップを要するわけではない。小幅でも自らの働きが反映されるという事実がモチベーションを向上させると考えられる。

さらに、シニア世代社員の貢献を明示するため、会社紹介のビデオやポスターなどで、彼らの活躍を意図的に取り上げる㈱加藤製作所の例もみられた。シニア世代社員の活躍を内外にアピールすることは、企業イメージの向上に資するとともに、各人のモチベーション向上にもつながる。同社では、シニア世代社員の呼び方を工夫し、豊かなキャリアをもつ人という意味で「キャリア社員」と呼び、本人や周囲の意識を変えている。こうした社内の雰囲気づくりは、特段の金銭的な負担なしに大きな効果をあげられる優れた取り組みであるといえる。

能力が活きる機会や場を積極的に提供する

東邦ハウジング㈱は、当初、採用難への対応を目的にシニア世代を採用したが、実際に彼らの活躍をみて、経営上の効用を実感するようになり、シニア世代を採用する取り組みをより積極化することにした（表－8）。こうした事例は、能力を活かす場があれば、シニア世代就業者は予想以上の輝きをみせる

表－8 シニア世代社員の能力が活きる機会や場を積極的に提供している事例

㈱内野製作所	若手の見本になるような人たちが残っているため、従業員のロールモデルとして歯車加工の作業に引き続き従事してもらうだけでなく、若手の育成において常に中心的な役割を果たしてもらっている。例えば、新入社員研修の際に、彼らに新人全員の前で「ものづくりとは何ぞや」といった講義をしてもらっている。
東邦ハウジング㈱	シニア世代の活躍を推進して得た最初のメリットは、採用難のなかで人材が確保できたことと同時に、人件費が比較的低廉なおかげで経営圧迫要因にならないですんだということである。だが、このような、若手人材の代替的存在という面以外にも、シニア世代社員ならではの能力が活きる場面が多くあることに気づいた。
	不動産業界は、シニア世代社員が活躍できる業界だと思う。当社の特徴である地域密着型のサービスでも、お客さまと長年信頼関係を築いたシニア世代社員の力が活きている。長年勤めている社員ほどお客さまのストックが増えていくため、若手より営業成績が良好なシニア世代社員もめずらしくない。
㈱マツヤスーパー	シニア世代社員の優れた点として、豊かな人生経験がさまざまな接客場面に活きることがある。例えば、出産や育児の経験から、妊娠中や子ども連れのお客さまに対して細やかな気遣いができたり、高齢の親をもつ経験から、お年寄り特有の困り事に気づくなどが挙げられる。良い接客、良いサービスにつながる傾向がある。

ことを示している。逆に、シニア世代を補助職的な役割にとどめておくことは、経営資源を最大限活用する機会を逃すことになりかねない。彼らの経験や技術に敬意を表し、年月をかけて獲得してきた能力が活きる機会や場を、企業側から積極的に提供することが肝要であろう。

シニア世代に優しい職場は、誰にも優しい

以上のように、積極的なコミュニケーションと、能力を活かす機会の提供がシニア世代の活躍の鍵になることがわかった。

これに加えて、体力面や勤務時間の面で負担軽減を図ったり、ICT技術も導入して、見やすく、わかりやすく、間違えにくくしたりといった配慮も必要になる。しかし、こうした改善の方向性は、実はシニア世代向けに限ったものではなく、結局は誰もが働きやすい職場づくりにつながっていく。

重量物の品出し・陳列作業で体への負荷が少ない車輪つきカートシステムをそろえた信濃運輸㈱についていえば、もちろんシニア世代の負担を軽減し働きやすくした効果もあったが、特にシニア世代だけを意識した取り組みではなかったという。社員全般に優しい職場になれば、当然、シニア世代は楽になり、女性や若者も楽になる。そうした職場環境づくりの取り組みが、ひいては、作業エラーや事故の減少、円滑な採用や定着率の向上、対外評価の高まりなどにつながるのである。こうした基本認識から取り組むシニア世代就業者の活躍促進は、今日の「働き方改革」の趣旨にも即しており、労働力不足への対応にとどまらず、企業の競争力を高めるための戦略的な取り組みと考えられるのではないか。シニア世代就業者をはじめとする多様な人材の活躍推進が契機になり、広範な意味で企業の体力や競争力の向上につながる。見逃すことのできない効用といえる。

(注1) 本リポートは、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2017-5「働くシニア世代、支える中小企業」(2017年7月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング㈱に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)を基に作成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

(注2) 本リポートでは、60歳以上の年齢層を「シニア世代」と称する。ただし、引用した統計調査において、明確に「高齢者」と表記している部分は、それに従う。また、特定の企業に属している者は、「シニア世代社員」、一般的な就業者を指す場合は、「シニア世代就業者」とした。

(注3) 集計対象は、従業員31人以上の企業。

(注4) 調査対象は、常用雇用者50人以上の企業。有効回答数は、7,179件。

電気機械産業における中小企業の生き残り策

第1回（全3回）

国内外を取り巻く厳しい事業環境

総合研究所 主任研究員　足立 裕介

近年、中国をはじめとした新興国での人件費上昇や円相場の下落を背景に、製造業における国内回帰の動きが注目されている。しかし、なかには、市場競争力の低下によって、引き続き国内での生産が減少している産業もみられる。

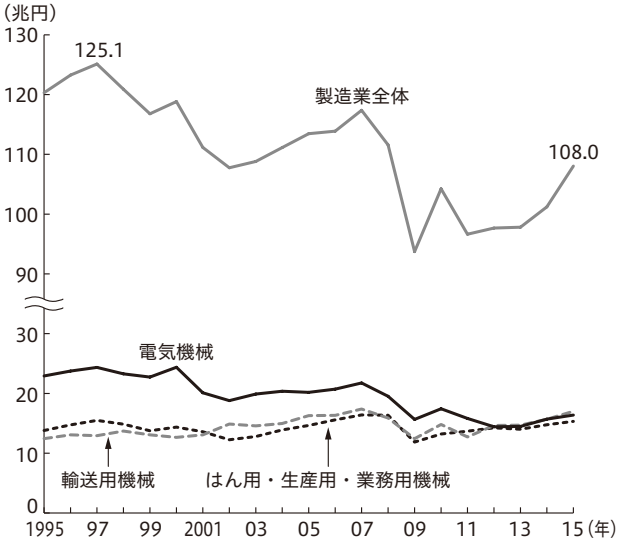
そこで本連載は、国内生産が大きく減少している電気機械産業（注1）に着目し、生き残りを図っている中小企業の実態を探る。第1回では国内、海外の事業環境を整理し、第2回以降では企業事例を基に、ビジネスモデルの見直しをはじめとした取り組みをみていこう。

国内生産が減少する電気機械産業

自動車や工作機械、テレビに代表される機械産業を中心に、わが国製造業は高い技術力を武器として、高度経済成長期以降の経済発展に大きく貢献してきた。しかし、内閣府「国民経済計算」によれば、製造業の名目国内総生産は、1998年以降、減少基調となっており、2015年は108兆289億円と、ピーク時の1997年（125兆1,068億円）と比べて、13.7％減となっている（図－1）。産業別に同期間の増減率をみると、「輸送用機械」では31.6％の増加、「はん用・生産用・業務用機械」では1.1％の減少であるのに対し、「電気機械」に「電子部品・デバイス」および「情報・通信機器」を合わせた電気機械産業では、32.8％も減少している。

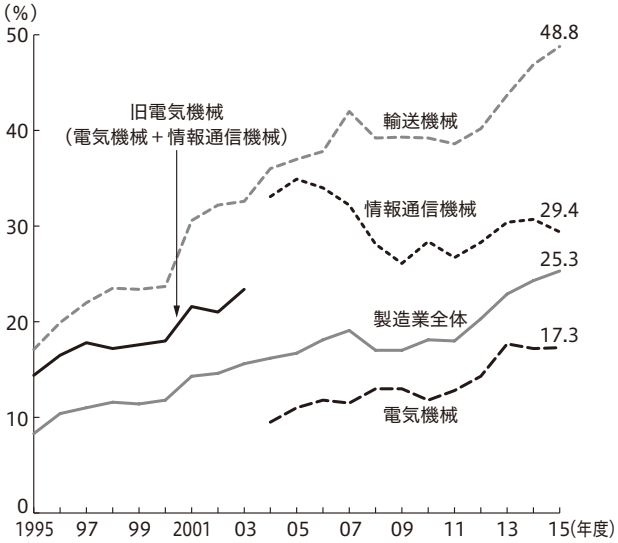
電気機械と一口にいっても、どのような品目が減少しているのだろうか。経済産業省「生産動態統計調査」で1997年と2015年の生産額を比較すると、パーソナルコンピュータ（以下、パソコン）や端末装置を含む「電子計算機及び情報端末」が85.3％減、携帯電話をはじめとした「通信機械器具及び無線応用装置」が71.7％減、冷蔵庫や洗濯機といった白物家電製品が主である「民生用電気機械器具」が69.6％減と、それぞれ大きく減少していることがわかる。

図－1　名目国内総生産の推移



資料：内閣府「国民経済計算」
(注)　電気機械は、「電気機械」「電子部品・デバイス」「情報・通信機器」の合計。

図－2　海外生産比率の推移



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」
(注) 1 海外生産比率＝現地法人売上高/(現地法人売上高＋国内法人売上高)
2 2004年度より、情報通信機械が旧電気機械から分離。

こうした生産の厳しい状況は雇用面にも表れており、前出の「国民経済計算」で、電気機械産業の就業者数をみると、2015年は132.5万人と、1997年(213.1万人）から37.8％減少している。製造業全体に占める割合も15.8％から13.1％に低下しており、この約20年間で、電気機械産業の存在感は弱まっているといえる。

岐路に立たされる中小企業

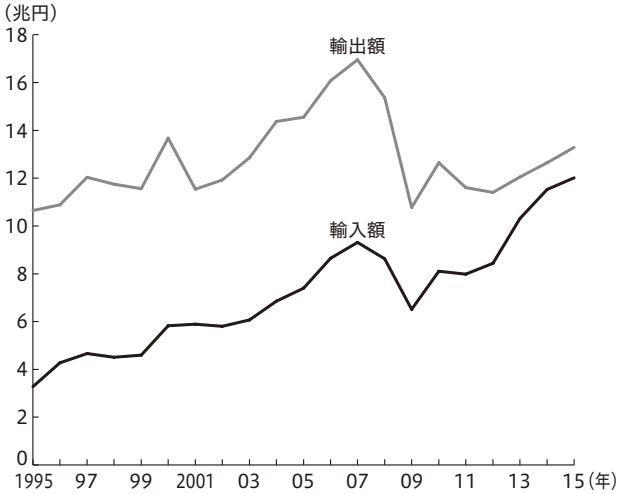
では、なぜ電気機械産業で国内生産が減少しているのだろうか。その主な要因は、2点考えられる。

一つ目は、生産の海外へのシフトである。1990年代以降、円高を背景とした為替リスクを回避したり、アジア諸国の割安な賃金を求めたりして、大企業を中心に生産拠点の海外展開が本格化していった。経済産業省「海外事業活動基本調査」で「電気機械」および「情報通信機械」の海外生産比率(注2)をみると、いずれもおおむね上昇基調にあることがわかる(図－2)。特に「情報通信機械」が高く、2015年度は29.4％と、「輸送機械」(48.8％）とともに、製造業全体（25.3％）を上回る水準となっている。

二つ目は、市場競争力の低下である。1990年代までは、主力の白物家電や映像・音響機器、パソコンなどで日本メーカーが高いシェアを握っていた。しかし、2000年代に入り、ノート型パソコンや薄型テレビ、携帯電話・スマートフォンが普及するようになると、日本メーカーの立ち位置が変わってくる。生産や販売のグローバル化が進展するなかで、台湾や韓国、中国といったアジア圏のメーカーが台頭してきたのである。彼らは当初、日本企業や欧米企業の下請けだったが、液晶や半導体をはじめとした幅広い分野で独自の高い技術力を身につけ、日本や欧米の製品に劣らない高品質の製品を、低価格で投入するようになっていく。その結果、わが国企業の製品は市場競争力を徐々に失っていき、輸入額が増えていくこととなる。

例えば、財務省「貿易統計」で「電気機器」の輸

図－3　輸出入額の推移（電気機器）



資料：財務省「貿易統計」
（注）　輸出額および輸入額については、概況品コード「703（電気機器）」の値。

入額をみると、1990年代に入ってからは増加基調となっており、足元では輸出額に匹敵する水準にまで増えてきている（図－3）。

こうした変化は、1990年代から2000年代にかけて、大手電機メーカーに業績の悪化をもたらし、事業再編や海外を含めた拠点の見直しを迫るようになる。そして、それらに部品を納入する中小企業も、大きな岐路に立たされることとなる。

A社は小型家電に使用されるリチウム電池端子の溶接加工を手がけ、創業以来、大手電機メーカー1社のみと取引を行ってきた。ところがそのメーカーは、2000年代に入ると、業績悪化から拠点縮小や人員削減といった抜本的なリストラに着手するようになる。そして同社も強い危機感を感じ、改革に乗り出す。まず、インダストリアルエンジニアリングという、図表や数値を用い、作業の内容・時間に無駄がないかを分析する手法を導入し、生産性の向上や原価低減を図った。また、1社依存から脱却するため、アクセス履歴を基にホームページの内容を随時見直すといった、情報発信の強化にも注力した。こうした努力が奏功し、同社は新たに自動車業界の顧客獲得に成功する。

アジア圏の企業が台頭することによって、事業の転換を迫られたのがB社である。同社は創業以来、大手電機メーカー向けにブラウン管の検査装置を手がけ、それが売り上げの大半を占めていた。1990年代後半になると薄型テレビの普及が予測されたため、これまでの技術力を生かして研究開発を行った結果、プラズマ・ディスプレー向けの検査装置関連の受注を獲得することができた。しかし、取引先がグローバルな調達を増やしたことに伴い、低価格を武器に韓国や台湾の検査装置メーカーが台頭してくるようになる。市場価格はわずか3カ月間で3分の1にまで下落した。その後も、それらの勢いは衰えることはなく、もはやディスプレー業界で生き残りを図ることは難しいと痛感した。これをきっかけに、同社は下請けからの脱却に向け、これまでとは異なる包装分野の装置を開発するようになったという。

変容する企業の海外展開

企業の海外展開が進む一方で、近年では現地から撤退する動きもみられるようになっている。経済産業省「海外事業活動基本調査」で撤退比率（注3）をみると、2000年代に入り「電気機械」と「情報通信機械」を合わせた比率は3～5％程度で推移しており、2008年以降は製造業全体を上回るようになっている（図－4）。これまでは、国内でのリスクを回避するため海外展開を進めてきたが、進出先の事業環境の変化に対応したマネジメントが求められるようになっており、場合によっては撤退という選択肢も必要になるのである。電気機械産業は、輸送機械産業と比べ価格競争に陥りやすく、撤退比率が高くなっていると考えられる。

海外から拠点を撤退した事例として、C社（注4）が

挙げられる。同社は電気めっきを中心とする表面処理を得意とし、半導体部品をはじめとしたエレクトロニクス分野で高いシェアを誇ってきた。得意先の多くがシンガポールに進出していたことから、同社も1979年に現地法人を設立した。日本の得意先から、めっきや組み立て、検査といった半導体後工程の移管が進んだことから、受注は増えていった。しかし2000年代に入ると、中国やマレーシアといった周辺国の表面処理技術が発達し、シンガポールに生産拠点をもつ得意先が、賃金の低い国へと拠点を移していった。受注量の減少とともに、シンガポール・ドル相場の上昇を背景に、多額の為替差損も発生した。人員削減をはじめとした経営改善策を実施したものの、赤字が続いたため、やむなくシンガポールからの撤退を決意したという。

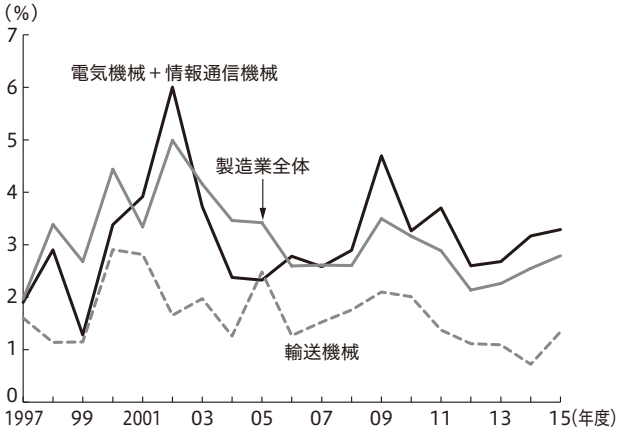
製造業を取り巻く新たな潮流

これまで、電気機械産業の事業環境を整理してきた。国内では生産が大きく減少するとともに、海外では撤退比率が高くなりつつあり、中小企業が生き残りを図っていくのは容易ではない。

一方で、近年、すべてのものをインターネットでつなぐIoTや、AI（人工知能）、ビッグデータといった情報技術が注目を浴びている。これらは産業構造そのものを抜本的に変えてしまう可能性が高い。端的な例が自動車業界である。電気自動車や自動運転というトレンドは自動車のエレクトロニクス化に拍車をかけ、電気機械産業をはじめ、異業種からの参入が相次いでいる。

このように、新たな情報技術の出現によって産業の垣根は限りなく低くなり、従来の産業カテゴリーでのみビジネスをとらえることはできなくなっている。逆に考えれば、自社を取り巻く事業環境がいかに厳しくても、他の産業へ参入できる可能性が生じ

図－4　現地法人の撤退比率



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」
（注）　撤退比率＝撤退現地法人数/（撤退現地法人数＋年度末現地法人数）

ており、選択肢は広がっているともいえるのである。

では、こうした新たな潮流を踏まえ、電気機械産業では、どのような取り組みが求められるのだろうか。本連載では、中小企業が生き残りに向けて、国内ではどのようにビジネスモデルを見直していけばよいか、そして海外ではどのようにマネジメントをしていけばよいかを考える。

次回は、企業事例を基に、国内での特徴的な取り組みについて、詳しくみていきたい。

（注1）本連載における電気機械産業とは、総務省「日本標準産業分類」の中分類「電子部品・デバイス・電子回路製造業」「電気機械器具製造業」「情報通信機械器具製造業」を合わせたものを指す。
（注2）海外生産比率とは、現地法人の売上高と国内法人の売上高の合計に対する現地法人の売上高の比率を指す。
（注3）撤退比率とは、撤退現地法人数と年度末の現地法人数の合計に対する撤退現地法人数の比率を指す。
（注4）C社の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2015-7「中小企業の海外事業再編～海外撤退の実態とその後の事業展開～」を参照。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2017-4「国内生産減少に立ち向かう中小製造業の生き残り策」（2017年6月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング㈱に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修）を基に著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

欧米に特化して インバウンド獲得を支援

㈱IGLOOO（イグルー）
代表取締役
小林　令

プロフィール
こばやし れい

1980年神奈川県生まれ。早稲田大学教育学部卒業後、国内、海外で広告営業、インターネット・マーケティング業務に従事。その後、2015年に池田愛香氏と㈱IGLOOOを設立する。

〈企業概要〉

創　　業	2015年
資 本 金	500万円
従業者数	3人（うちパート1人）
事業内容	インバウンドメディア運営、インバウンド・マーケティング支援
所 在 地	神奈川県鎌倉市御成町11-37 小林ビル1F
電話番号	090（6508）8984
U R L	https://www.iglooo.net

インバウンド（外国人観光客）の増加は、経済を活性化すると期待されており、政府の「日本再興戦略」も2020年までにインバウンドを4,000万人に増やすことを目標に掲げている。インバウンドの誘致に取り組む自治体も増えているが、ノウハウやつてがなく、苦慮する自治体も少なくない。㈱IGLOOOは、そうした自治体のインバウンド・マーケティングを支援している。

日本の魅力を欧米に発信

――海外向けに日本の観光情報を発信するサービスを提供していますね。

「Voyapon（ヴォヤポン）」というウェブサイトを運営しています。インバウンドを誘致するには、どこの国に行くのか、その国に行って何をするのかを考える「旅マエ」の期間に情報を提供することがとても重要です。情報がなければ、そもそも日本に行こうとは思わないからです。そこで、Voyaponでは、英語、フランス語、スペイン語で日本の情報を発信しています。

Voyaponでは、宿泊施設やアクティビティ、食事といったカテゴリーや目的地の別で記事を閲覧することができます。また、フリーワードでの検索も可能です。

記事は、たんなる観光案内ではありません。その土地にまつわる日本の文化や歴史はもちろん、欧米人が面白いと思うことを紹介するようにしています。そのために、欧米出身の人に記事を執筆してもらっています。

例えば、鹿児島の記事では屋久島でのトレッキングを薦めています。記事では、まず写真とともに屋久島の自然がまるでスタジオジブリの『もののけ姫』の世界であるかのように幻想的であることを紹介します。

屋久島にトレッキング用品の専門店はありませんから、鹿児島でトレッキングに必要な靴や傘、食料品を購入できる店を紹介しています。また、日本ではクレジットカードが使える小売店が少なく、海外で発行されたカードが使えるATMもあまりありません。現金を持ち歩く習慣がない欧米の人には不便です。そこで海外発行のクレジットカードが使えるATMの案内も載せています。

――欧米人のライターはどのようにして集めたのですか。

知人や友人に声をかけたり、日本在住の外国人が集まるコミュニティーサイトで募集をかけたりしました。そうして採用した人に紹介してもらった人もいます。

現在では、旅行が好き、日本が好きという人を中心に欧米人のライターが120人ほど登録しています。内訳は、日本在住者が9割、海外在住者が1割になります。

――必ずしもプロのライターというわけではないのですね。記事の正確さやわかりやすさはどう担保しているのでしょうか。

ライターを採用する際には、原稿の締め切りを守れることや、スラングを使わず、誰にでもわかる言葉遣いができること、きれいに写真を撮影できることなどを条件にしています。

執筆に当たっては、日本人が書いた文章や資料を翻訳するのではなく、自分で題材となる観光地を訪れ、実際の体験に基づいて書いてもらうようにしています。

正確を期すために、固有名詞や事実に間違いがないかをチェックしますが、それだけではなく、外国人が読んで共感できる内容になっているかを確認するために執筆者とは別の外国人がチェックするようにしています。

インフルエンサー・マーケティングも提供

――インフルエンサー・マーケティングにも取り組まれています。具体的にはどのようなことをされているのですか。

インフルエンサーとは、他人や社会に大きな影響力を及ぼす人のことをいいます。インターネット・マーケティングの分野では、ブログやFacebook、ツイッター、インスタグラムなどSNSを通じて、ほかの消費者の購買行動に与える影響が大きい人のことを指します。

そのインフルエンサーに企業の商品やサービスをSNSで取り上げてもらい顧客の獲得を狙うのがインフルエンサー・マーケティングです。

中国や台湾向けのインバウンド・マーケティングではすでに多くの事例があるのですが、欧米向けはまだそれほどありません。そこで、当社は欧米の人気ブロガーなどと交渉し、日本に招いて、彼らのSNS、主にブログに日本の記事を投稿してもらうように依頼しているのです。現在、当社には、執筆を依頼できる欧米のインフルエンサーが80人ほどいます。

――インフルエンサーは、簡単に記事にしてくれるのでしょうか。

もちろん簡単ではありません。信頼関係を築くことが大切です。最初はインフルエンサーのSNSを通してやりとりをしながら、関係を深めていきます。ある程度信頼関係が築けたら、実際に足を運び、顔を合わせて交渉します。

来日までこぎつけたとしても、インフルエンサーが記事を書いてくれるとは限りません。ただの広告だと思われてしまえば、インフルエンサーは信用を失ってしまいます。インフルエンサーが訪れた地に魅力を感じ、多くの人に伝えたいと思ってもらうようにしなければなりません。ですから、クライアントとはインフルエンサーにどのような体験をしてもらうか、入念に打ち合わせをします。

――二つの事業とも、欧米に特化しているのですね。

理由は三つあります。第1に、

アジア向けのマーケティング支援は競争が激しいことです。日本のインバウンドの大半は韓国や中国など東アジアの人たちです。マーケティング支援の市場は大きいのですが、そのぶん競争相手も多いのです。当社も、最初は台湾向けの情報発信を手がけようと計画していましたが、他社との差別化が難しいと判断しました。

第2に、日本から欧米への情報発信が不足していることです。国連世界観光機関の「Tourism Highlights 2017 Edition」によると世界の海外旅行者のうち65.3パーセントを欧米の人が占めています。ところが、日本に訪れる欧米人の数は、中国やタイと比較しても少ないのです。

例えば、日本政府観光局によると、2015年に日本を訪れたフランス人は21万人ほどですが、タイには約68万人、中国には約49万人のフランス人が訪れています。これは日本から欧米に向けた情報発信、特に英語以外の言語による発信が少ないことが原因です。

第3に、欧米人の1人当たりの旅行支出の多さです。欧米の旅行者は「爆買い」はしないものの滞在期間が長いぶん、日本で消費する金額も多くなります。

観光庁の「訪日外国人消費動向調査（2017年7－9月期）」によると、東アジアから来る旅行者の滞在期間は1週間以内が多いのに対して、欧米人は2～3週間になります。1人当たりの旅行支出も、フランスが22万円、英国が20万円、スペインが21万円と、中国の20万円にひけをとりません。日本のインバウンド市場を拡大していくには、欧米の旅行者を増やしていく必要があると考えたのです。

ターゲットを自治体に変更

――インターネットメディアでは広告料で稼ぐビジネスモデルが多いと思います。Voyaponも同じですか。

創業当初はそのつもりでした。しかし、知名度がなく閲覧数も少ないため、広告が取れませんでした。そこで、スポンサーの依頼に基づいて記事を書くことで収益を得るビジネスモデルに転換しました。最初は、民間企業に話をもちかけましたが、なかなか受注には至りませんでした。

地方と外国人旅行者をつなぎたいという思いから自治体にも営業をしていきました。自治体にセールスするに当たっては手軽に利用してもらえるように掲載記事5本で30～40万円程度に価格を抑えました。また、一定の閲覧数を保証し、書き込まれたコメントの分析をしたりするサービスも提供しました。Voyaponに掲載したライターの記事や写真を自治体が無料で二次利用できる特典も加えました。

折から、2019年に日本で開催されるラグビーのワールドカップが迫っていることもあり、欧州からの誘客に目を向ける自治体が増えてきました。その一つである大分県から初めて受注を獲得し、その後ほかの自治体からも依頼を受けるようになりました。

自治体のなかには、海外の著名なブロガーなどに記事を書いて欲しいという要望もあります。その要望に応えて、インフルエンサーも招くようになったのです。

自治体との取引で実績ができた結果、民間企業からも声がかかるようになりました。現在、当社のクライアントは、8割が自治体、2割が民間企業です。

互いの強みを活かして共同創業

――どうして日本の魅力を海外に発信する事業を始めようと考えたのですか。

わたしは、初めて入社した企業こそ旅行会社でしたが、その後は広告業界に従事し、インターネット・マーケティングに携わってきました。海外とはあまり縁がありませんでしたが、東日本大震災で日本はほかの国に助けられて成り立っていることを実感し、海外に

目を向けるようになりました。

そのようなとき、中国に赴任する機会を得たのです。共同創業者の池田愛香と出会ったのも上海です。池田は大学を卒業した後に、わたしと同じようにインターネット・マーケティング業界に身を置いていました。

その後、インターネットメディアの構想をなんとなくは描いていましたが、明確なものにならず、資金が乏しいこともあって実現できませんでした。

――どのようにして不足していた資源を補ったのですか。

帰国して、ある会社で、ウェブサービスを立ち上げる仕事をしていたとき、同じく帰国していた池田と再会しました。

池田は上海の後も、カナダの会社で働くなどしていましたが、その経験を活かせる仕事をしたいと考えているところでした。Voyaponのアイデアをもちかけたところ意気投合し、事業計画を固めていきました。また、勤務時代の同僚が事業計画に賛同し、出資もしてくれることになりました。

――池田さんとの役割はどのように分担しているのですか。

創業当初の役割は、わたしが台湾を中心にアジアを、池田が欧米を担当していました。池田は、1年の大半を欧米で過ごし、欧米人の旅行ニーズについて現地の声を直接集めています。現在は、国内の業務はわたしが担当し、欧米のライターやインフルエンサーの開拓は池田が担当しています。

他社と連携しサービスを拡大

――ビジネスモデルを変えてからの売り上げはいかがですか。

自治体向けのビジネスがようやく確立されてきたことで、売上高は、2期目で年商3,000～3,500万円程度になる見込みです。

Voyapon の人気もあがってきたことから、サイトの閲覧数は月間8万件、サイトの訪問者数も月間5万人になりました。

――今後の展望について教えてください。

まず、対象を拡大し、2018年の春にはドイツ語圏向けにもサービスを開始します。

外国人ライターと小林社長、池田さん

また、欧米に特化したことでアジアのインバウンド・マーケティングで実績のある、ツナガル㈱（大阪市西区）から提携の話をいただきました。提携後、自治体との大型案件の実績ができたり、セミナーを共同で実施したりするなど、相乗効果を発揮できています。

最後に、日本人のアウトバウンドも促進していきます。相互に行き来することが本来の国際交流です。すでにフランスやスペインの自治体にアプローチしており、手応えを感じています。

聞き手から

欧米からのインバウンドには、東京や京都といった有名な観光地を嫌い、日本ならではの経験ができる地方を訪れる人が少なくない。また、家電製品や化粧品など大企業の製品を求めがちなアジアのインバウンドと違い、陶磁器や着物といった伝統工芸品からアニメやゲームのグッズまで購入する商品も幅広い。欧米からのインバウンドが増加することはインバウンド市場を多様化し、地方や中小企業に事業機会をもたらすと期待できる。同社の存在意義はここにある。（平井 龍大）

社史から読み解く経営戦略

第18話

イムラ封筒

ー時代を見抜いた戦略で業界首位をつかむー

社史研究家　村橋 勝子（むらはし かつこ）

経済団体連合会（現・(一社)日本経済団体連合会）元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。ほかの著書に『にっぽん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

売上高約230億円、国内シェア2割強、封筒業界最大手にして業界唯一の上場企業であるイムラ封筒。井村福松が荷札の製造販売会社として同社を創業し、後に進出した封筒事業を確立。小さな商品にアイデアを詰め込み、封筒革命をもたらした。

荷札から始まり封筒へ

井村は1896年、奈良県宇智郡北宇智村（現・五條市）の農家の三男に生まれた。県立農林学校を卒業すると小学校の教職に就き、その後養蚕や売薬にも手を出したが、もっと収入もやりがいもあって、将来性のある事業をやりたいと模索し続けていた。ある日、駅で山積みの荷物に付けられた荷札に目が吸い寄せられた。鉄道が全国各地へ延び、貨物輸送が伸びれば、物資移送に欠かせない荷札需要の将来は明るい。何より「一度使ったら二度使わないもの」で、つくる側にとって継続して大量に消費され、繰り返し買ってもらえる商品であることは、井村が思い描くものづくりの基本に沿っていた。

紙の仕入れや断裁などの荷札づくりに必要な情報を、印刷業を営む義母の実家とその取引先から学んだ井村は、21歳で井村商会を創業、自宅を加工所にして荷札の製造販売を開始した。井村の予想は的中して、注文が相次いだ。国鉄貨物の集荷・配送を一手に担っていた日本通運との近畿、山陰地方の取引を押さえ、中国・四国地方への販売も加わり、フル回転の生産だった。1930年代半ばには1日に30万枚の生産を従業員4人と家族を合わせた7人の手加工のみでこなしたが、安値攻勢でシェアを拡大してきたから、年商の割に利益は薄かった。

井村は荷札だけで会社を大きくしては危ないと、関連商品である封筒業界への進出を決意した。封筒の先発メーカーの生産体制は十分に整っていない、大手メーカーの重点商品は私信用である、流通経路は代理店中心である、といったことがわかったので、事務用封筒に重点を置き、直販を展開していくことにした。

将来を見据えた企業構想

封筒を、荷札と並ぶもう1本の柱とするために、1936年、1日に10万枚生産できる最新鋭の製袋機を導入した。価格は1,000円。土地付きの立派な家が建つ大金だった。

1937年、日中戦争が勃発すると、統制経済の強化を見通して、二つの手を打った。第1は原材料の確保である。荷札の針金は2年分、荷札用紙は7カ月分、封筒用紙は3カ月分を備蓄した。第2は官庁への食い込みだった。官庁の仕事を手がけていれば、

必要な資材は官庁が回してくれるからである。

1950年、井村荷札封筒に改組、従業員50人、売上高3,100万円の中小企業に成長した同社は、日本一の封筒メーカーを目指して新しいスタートを切った。印刷機や製袋機を増設して機械化・自動化を進める一方、4段階からなる15年間の「長期企業構想」を策定、多方面にわたる具体的な目標を定め、それを着実に実行した。

第1段階では、別注品により官庁を主体とする得意先の拡張を図り、市販品は信頼できる問屋を1県1店舗に絞る。第2段階では、直販を一般企業に広げ、その下に文具商、印刷業者を集め大規模な販売網づくりを行う。第3段階では、東京進出と新商品開発を重点目標とし、専門化、単純化、標準化の三つを基本方針に、誰でも動かせる機械や設備を考案する。第4段階では、組織の充実、生産性の向上など近代的企業体制を確立する。この長期構想の底に流れる戦略は、荷札からの完全撤退、事務用封筒への全面シフトであった。そしてこの戦略は、経済発展に伴ってより大きな需要増が期待できるのは事務用封筒だという判断に基づく。

アイデアと技術力で封筒革命を起こす

長期構想の第3段階で輪転製袋機直結フレキソ印刷機、輪転タック製袋機、輪転プラマド製袋機など、機械メーカーと見紛うほどの新技術開発ラッシュをみせた同社は、それらの機械を使って封筒革命ともいうべき新たな商品開発に向かった。封筒表面の一部を窓状に打ち抜き、内側からセロハンあるいはグラシン紙を貼ったセロマド封筒、特殊な樹脂液を塗り加熱することで窓部分の紙そのものを透明化したプラマド封筒、封をする部分に両面接着剤を塗って乾燥させることで、濡らさなくても封緘（ふうかん）できるタック封筒、封筒裏面に貼り目がなく、情報を印刷して宣伝媒体とするサイドシーム封筒などを世に送り出した。

イムラ封筒の歩み

1918年	井村商会を設立（創業）。荷札の製造販売を開始
1937年	封筒の製造販売を開始
1950年	井村荷札封筒㈱に改組
1958年	東京連絡所を開設
1962年	㈱イムラ封筒に商号変更
1968年	創業から50年続けた荷札製造から撤退
1980年	メーリングサービス事業部を新設
1990年	本社機能を奈良県から大阪市に移転（本店所在地は1999年に移転）
2000年	東証・大証第2部上場（大証は2013年7月に東証と統合し、上場廃止）

資料：筆者作成

1962年、イムラ封筒に商号変更、翌年には封筒生産量において業界首位に上り詰めた。1980年には、オイルショック後の不況対策、事業多角化の第一歩としてメーリングサービス事業部を発足させ、各種通知書、商品カタログから定期刊行物まで、大量発送を必要とする郵便物の封入、包装、宛名の印字・貼り付けと発送、さらに顧客リスト管理まで、ハード、ソフト両面をカバーするサービスを始めた。

ポチ袋からレントゲン袋まで、さまざまな袋物を製造している同社だが、封筒の売上高構成比は93パーセント、そして、封筒部門の売り上げの88パーセントは法人を取引先とするオーダーメード封筒が占める。ニーズを的確にとらえ、信頼関係を築き上げているから、リピート率は70パーセント以上になる。

同社の歩みを顧みると、創業者の時代を見抜く力、経営首脳の構想力、多種多様な機械や商品の創出を実現した技術力と、目標に向かって全社員が情熱をもって走り続けた活力に満ちた会社の姿をみることができる。

〈参照社史〉
『イムラ封筒80年史』（1999年）

データでみる景気情勢
～日本公庫総研調査結果から～

第30回

中小製造業の設備投資額は３年ぶりに増加となる見通し
～第117回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2017年9月に実施した「第117回中小製造業設備投資動向調査」によると、2017年度の国内設備投資額（修正計画）は、2016年度実績に比べて9.0%増加する見通しとなった。海外新興国の景気回復や国内景気の緩やかな持ち直しに伴い、中小企業の設備投資も回復の動きをみせている。

投資額は1997年以来の水準

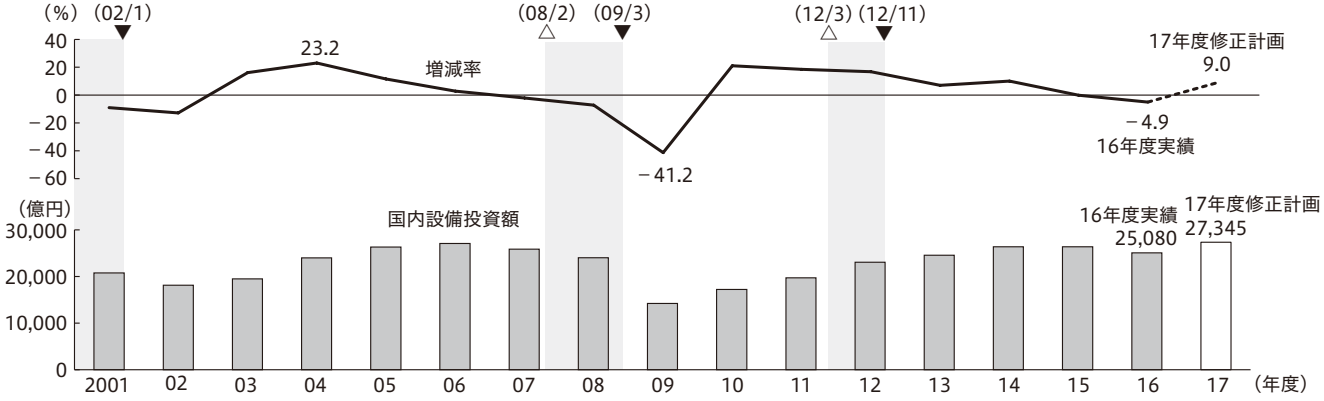
本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的として、年2回実施している。4月調査では前年度実績と当年度の当初計画を、9月調査では当年度計画の修正状況を尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2013年12月）の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万3,303社で、このうち、標本企業として抽出した3万社に調査票を送付。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答から１企業当たりの平均設備投資額を算出し、これに各層の母集団企業数を乗じ、全体の投資額を推計している。2017年9月に実施した今回調査では、4月調査の回答先1万181社に調査票を送付し、7,925社の企業から回答を得た。

2017年度の国内設備投資額（修正計画）は、2016年度実績に比べて9.0%増加する見通しとなった（図－1）。実現すれば、3年ぶりの増加となる。金額では、2兆7,345億円となり、1997年以来の水準である。半期別にみると、上半期では1兆2,476億円と、2016年度実績に比べて5.7%増加となった。下半期は1兆4,869億円、12.0%増加と、さらに増える見通しだ。

また、修正計画額を4月に策定された当初計画額（2兆3,317億円）と比較（修正計画額／当初計画額）すると、17.3%の増加となった。前年同時期の修正率14.8%よりも高い。

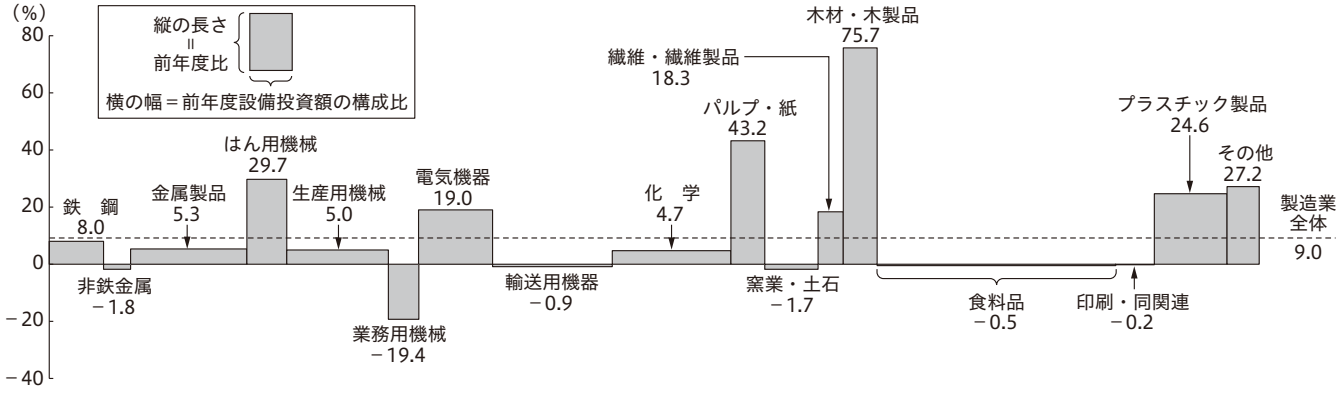
年度当初は控えめな計画であっても、修正計画では金額が増えるという中小製造業の設備投資計画の特徴に沿った動きではあるが、金額、伸び率双方からみて、前年よりも勢いがあることがわかる。海外新興国の景気回復や国内景気の緩やかな持ち直しに伴い、中小企業の設備投資も回復の動きをみせているといえよう。

図－1　国内設備投資額および増減率（前年度実績比）の推移



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

図－2　業種別増減率（2016年度実績比）



（注）1 図中の数字は、2016年度実績比増減率。
　　2 横軸は、2016年度実績における業種別構成比。

17業種中11業種で増加見通し

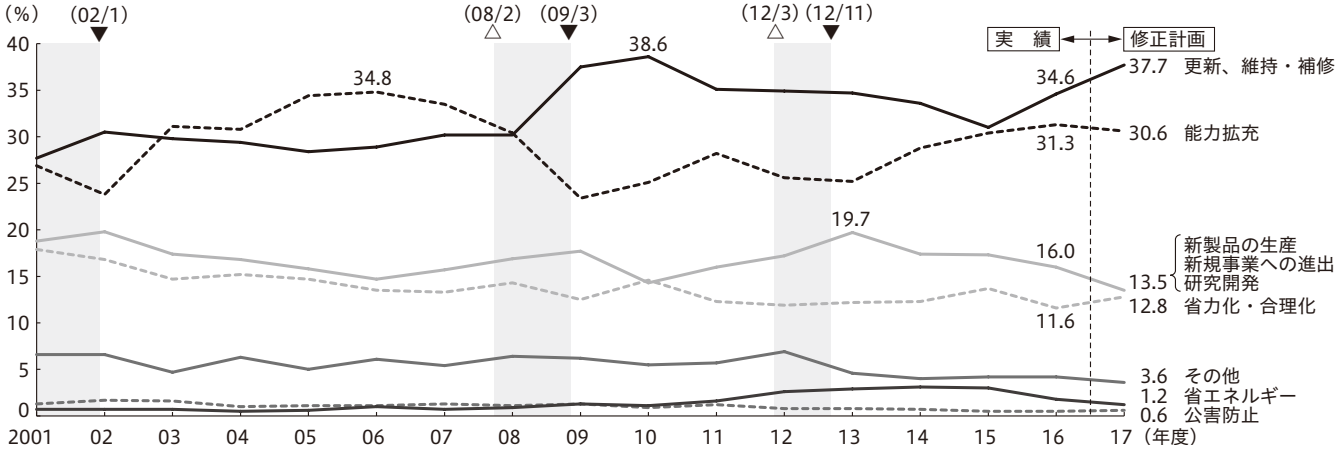
業種別にみると、2017年度修正計画では、17業種すべてで当初計画から上方修正され、2016年度実績比では、11業種で増加となる見込みだ（図－2）。

増加率が高い業種を順にみていくと、「木材・木製品」（75.7%）が第1位となった。住宅建設の動きが活発だったため、製材を行う企業での投資が伸びたほか、地震による被害からの復興投資も牽引（けんいん）した。

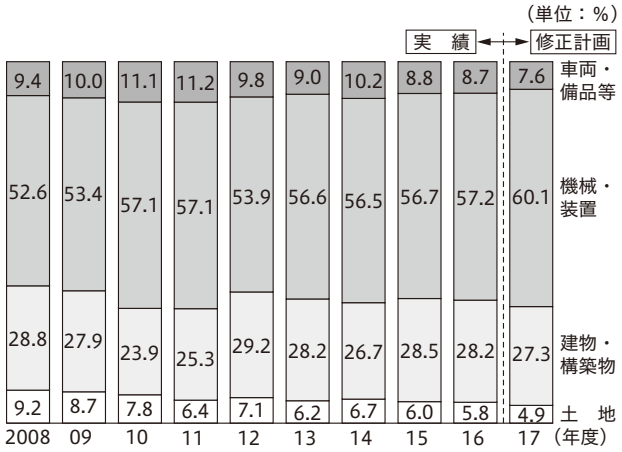
「パルプ・紙」（43.2%）では、ネット通販市場の拡大により、段ボールや包装紙の製造に関わる投資が増加したほか、化粧水を染み込ませたフェイスマスクなど紙を用いる化粧品へのインバウンド需要も増加に寄与した。「はん用機械」（29.7%）、「プラスチック製品」（24.6%）、「電気機器」（19.0%）、「繊維・繊維製品」（18.3%）では、主に半導体製造装置や自動車向けの部品、素材を生産する企業で投資が増加している。なかには、増産に向けての工場取得や製造ラインの拡張など積極的な計画もみられた。

一方、昨年度まで4年連続増加していた「業務用機械」（－19.4%）は低下した。製造に用いる土地や

図－3　投資目的の構成比の推移



図－4　投資内容の構成比の推移



建物への大口投資が一服したためである。

業種別の投資額構成比が高い「食料品」や「輸送用機器」は前年度からほぼ横ばいの見通しとなった。ただし、投資額が高い水準であることに変わりはなく、「食料品」では、HACCPへの対応やインバウンド需要への対応、「輸送用機器」では、自動車のモデルチェンジや販売台数増加への対応のための投資が進められている。

総じてみれば、国内外での生産活動の活発化や個人消費の緩やかな持ち直し、インバウンド需要の増加などが投資額増加の背景にあるといえそうだ。

「更新、維持・補修」投資が２年連続で上昇

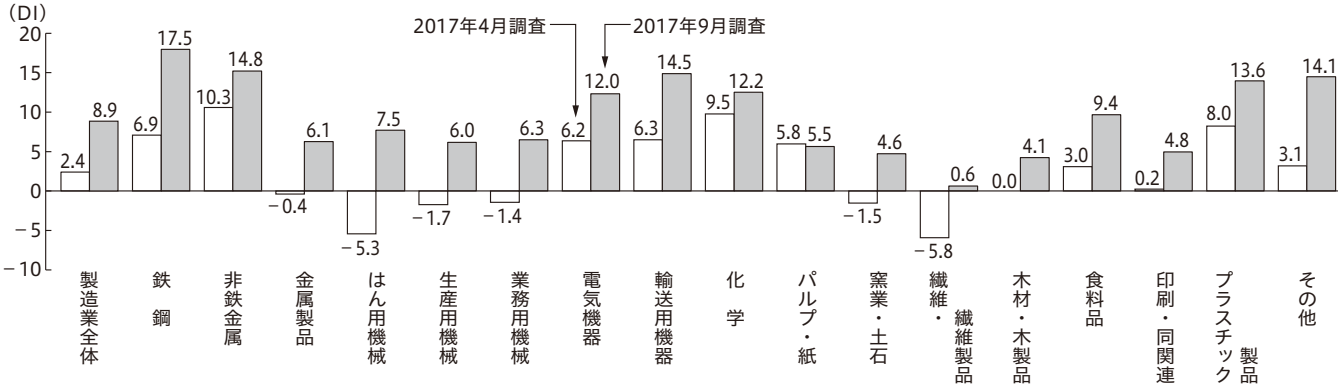
続いて、投資の目的や内容、資金調達についてみていく。まず、目的別の構成比をみると、2017年度修正計画では、「更新、維持・補修」投資が37.7%と、高い水準が続く見通しだ（図－3）。2016年度実績から3.1ポイント上昇し、2年連続の上昇となる。業種別でみると、17業種中10業種で上昇している。業況が持ち直すなか、老朽化した生産機械の買い替え、工場や事務所の整備などが進められているものである。

また、「省力化・合理化」投資の構成比も上昇した。工場や製造ラインの集約のほか、生産を自動化するための製造装置やロボットの導入などの事例がみられた。コスト削減だけでなく、新卒採用の競争激化や従業員の高齢化といった労働力不足への対応も考えられているようだ。

一方、「能力拡充」投資や「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」投資の構成比は低下した。景況感が回復しているとはいえ、前向きな投資よりも、「更新、維持・補修」投資や「省力化・合理化」投資の方が強く意識されていることがわかる。

次に、図－4から投資内容の構成比をみると、「機

図－5　国内設備投資額の増減可能性DI



（注）DIは、2017年度の設備投資額が2016年度実額と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。

械・装置」が60.1％と、2016年度実績から2.9ポイント上昇した。一方、「土地」「建物・構築物」「車両・備品等」は低下した。費用がかさむ土地建物よりも、金額が相対的に少なくてすむ機械への投資が主体となる傾向に変わりはない。

資金調達についてみると、借入金の構成比は56.3％と、2016年度実績（52.5％）から上昇している。金融機関の貸出スタンスが緩和していることや貸出金利が低下していることが背景にありそうだ。

17業種すべてで投資マインドは前向きに

2017年度の設備投資は最終的にどうなるのか。企業の投資マインドを「国内設備投資額の増減可能性DI」（前年度実績に比べ設備投資が「増加する可能性がある」企業割合から「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの）を基にみると、今回の結果は8.9となり、4月調査から6.5ポイント上昇した（図－5）。前年同時期の調査（5.7）と比較しても高い。

業種別では、17業種すべてでDIはプラスとなった。4月調査と比べると、「パルプ・紙」を除く全業種で上昇している。DIの水準が高いのは、建設や自動車、外需向けの需要が堅調な「鉄鋼」（17.5）、「非鉄金属」（14.8）、「輸送用機器」（14.5）、「プラスチック製品」（13.6）、「電気機器」（12.0）などである。

調査の回答企業からは、「予定より遅れはしたが、オリンピック関連の需要が出始めた。増産体制を築くために設備投資を進めたい（鉄鋼）」「半導体の用途は機械や車を中心に拡大していくと見込まれるが、競争も激しくなる。今のうちに設備を整え、技術力を高めていきたい（電気機器）」といった積極的な声も聞かれた。緩やかな回復傾向にある経済情勢は、設備投資の大きな材料となるだろう。

一方、当研究所が実施している「全国中小企業動向調査・中小企業編」によると、当面の経営上の問題点として、「求人難」を挙げる企業は増え続け、2017年7－9月期では26年ぶりに第1位となった。人手不足を背景とした効率化・自動化のための設備投資は、これから一つの柱になっていくものと思われる。

中小製造業の設備投資が実際に増勢を強めていくか、今後の動向が注目される。

（大塚 孝明）

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html

大きくはばたく 小さなサービス産業

人口が減少していくなかで、労働生産性の向上が日本の経済の大きな課題となっている。一般的に、大企業に比べてスケールメリットを享受しにくい小企業の生産性は劣り、特にサービス産業において低いといわれている。

しかしなかには、高付加価値を生み出すことで労働生産性を高め、サービス産業界で存在感を発揮している小企業がある。本連載はそうした小企業に焦点を当て、高い生産性を実現する秘訣（ひけつ）を探る。

上級者を味方につけ ネットショップをブランド化

㈱山谷産業
代表取締役社長
山谷 武範（やまたに たけのり）

〈企業概要〉

代表者	山谷 武範	事業内容	アウトドア用品、キッチン用品のネット販売
創業	1979年	所在地	新潟県三条市北入蔵2-2-57
資本金	1,000万円	電話番号	0256(38)5635
従業者数	14人（うちパート4人）	URL	http://www.yamac.co.jp

新潟県の燕三条地域は古くから金物産業が盛んである。三条市の㈱山谷産業は、地元でつくられる金属製のアウトドア用品やキッチン用品などをネットショップで販売している。同社は、ユーザーのなかでもキャンプ上級者といった、リードユーザーの信頼を勝ち取ることで、買い手の裾野を広げていった。

とはいえ、ネット上では商品の実物は試せない。消費者にこだわりを知ってもらうため、同社はどのような取り組みを行ったのだろうか。

ペグの大ヒットから アウトドア用品に注力

――事業概要を教えてください。

当社は、「村の鍛冶屋」というネットショップを運営しています。屋号からもわかるとおり、扱うのは金物が中心です。バーベキューコンロやテントといったアウトドア用品のほか、包丁やフライパンといったキッチン用品など、約3万点の品ぞろえを誇ります。これは、大手のホームセンターにも引けをとらない水準です。

1979年の創業時は、金物の卸売りをしていました。主力商品は魚を捕らえるタモや貝をむくナイフなどの漁具で、販売先は漁師や水産加工会社でした。販売先を一軒ずつ回る、いわゆる行商スタイルで業績を伸ばしてきました。

しかし15年ほど前に母が大病を患ってから行商ができなくなり、2003年に藁にもすがる思いでわたしの弟二人が中心となって始めたのが村の鍛冶屋です。ターゲットは、事業者ではなく一般消費者にしました。ただし、手持ちの漁具だけでは一般消費者にアピールするには弱いため、三条市内のメーカーにお願いし商品を分けてもらいました。同業他社にも商品を分けてもらい、園芸・DIY、キッチン用品なども扱いはじめました。

――業態の転換はうまくいったのですか。

ネットショップの開設以降、売り上げは徐々に軌道に乗り、会社を

維持できるほどには持ち直してきました。ただ、わたしが2012年に社長に就任したころには、amazonのような大手が勢力を増してきており、このままではいつか立ち行かなくなるという不安や焦りを感じるようになりました。

転機となったのは、2013年に発売した「エリッゼステーク」というペグの大ヒットでした。ペグは、テントやシートを地面に固定するのに使う釘で、キャンプやピクニックの必需品です。

エリッゼステークは、当社が企画し、金属加工メーカーに頼んでつくってもらったオリジナル商品です。発売初年度に5万本、2016年度には30万本が売れました。楽天市場にあるアウトドア用品のなかで、ユーザーによる評価の1位を取ったこともあります。

このヒットに手応えを得て、ハンマーなど関連商品を増やしていきました。効果は目に見えて表れました。ペグを買うついでに他の商品も併せて注文する人も多く、顧客数とともに客単価も伸びていったのです。エリッゼステーク発売前の2012年度に3億円程度だった当社の年商は、2016年度には約6億円と、2倍になりました。

――エリッゼステークがヒットした理由は何でしょう。

挿しやすく、抜きやすい。使い手の希望をとことんかなえたことがヒットの理由です。キャンプ好きな当社専務が、従来品の使いにくさをどうにかできないかと考えたことが、商品企画の発端でした。

従来品との違いは三つあります。一つ目は、胴の形状です。従来品は、胴まわりが円形です。しかしこれでは地面に打ち込むときに軸が回転しやすいのです。ペグに引っかけたテントの裾のひもがねじれてしまい、何度も打ち直すことになります。そこで、軸の回転を防ぐため、胴まわりを楕円形にしました。90度回転させると地中に隙間ができますから、抜く場合も簡単です。

二つ目は、製法です。刃物づくりで用いられることの多い鍛造という工法を採用しています。従来品の多くはアルミ棒を切って曲げただけのものやプラスチックです。柔らかい芝生に打ち込むなら問題ありませんが、砂利や石が混ざった固い地面に打ち込もうとすると、曲がってしまうことがあります。当社は使用環境を選ばない頑丈な商品を目指しました。

三つ目は、カラーバリエーションです。従来品は黒やシルバーなど地味な色が多いため、挿してあることに気づかずにつまずいたり、片付け忘れたりすることがよくありました。そこで、赤や黄など目立つ色を用意しました。現在、全部で8色あります。テントやシートの色に合わせて買い足し、コーディネートを楽しむ人もいます。

同社の企画した「エリッゼステーク」

――性能の良さをネット上で伝えるのは難しいように思いますが。

対面販売のように現物をみせながら口で説明できないぶん、サイト上では丁寧に解説するよう配慮しました。キャンプ慣れした人ほど思わずうなずいてしまうような通好みのこだわりについて熱っぽくつづったこともあり、とりわけ上級者から大きな反響がありました。

さらに、商品は意外な売れ行きをみせます。なぜか日曜日の夜によく売れるのです。購入者のレビューを読むと、キャンプ場で居合わせた他のキャンパーがエリッゼステークを使っているのを見て性能の良さを知り、帰宅後すぐに注文するケースが多いことがわかりました。アウトドアでは、見ず知らずの人同士が自然と打ち解けることがよくあります。初心者が上級者からアドバイスを受けることも多く、そこでエリッゼステークの

名が広まっていったようです。つまりキャンプ場がショーウインドーの役割を果たしていたのです。

語るべき要素をもった商品を選び、言葉を尽くして説明すれば、ネット上でもちゃんと伝わる。幸い、地元の三条にはこうした商品が数多くあります。自信をもって薦められる品、伝えたくなる品を、発掘していくことにしました。

地元の良品が集まるブランドを確立

――どのように商品を発掘していったのですか。

目をつけたのは、一人親方のような小規模工場です。彼らのなかには、優れた技術があるのに生産数が限られているため販売機会を逸し、腕に見合った収入を得ていない人も少なくありません。

当社は創業以来、地元で事業を続けてきましたので、そうした工場には心当たりがありました。もともとつながりがあったうえに、質の高い商品を、違いのわかるユーザーに届けたいという当社の姿勢が信頼を得たのでしょうか、商品を優先的に回してもらえるようになりました。なかでも、包丁と砥石（といし）は、セットでよく売れました。プロの料理人以外でも、道具に気を使う人は多くいるからです。

上級者をもうならせる品ぞろえが評判になっていくと、今度はメーカーの間で、当社は販売力が高い小売店だとの評判が広がり、自信作ができたので取り扱ってもらえないかと売り込まれるようになりました。おかげでますます商品ラインアップが充実し、ペグ発売前の6倍、約3万点をそろえるまでになりました。

――それだけ商品が集まると在庫管理が大変そうです。

そうでもありません。当社が抱える在庫は、同業他社に比べて少なく抑えることができています。

というのも、商品の売れ行きから、注文が集中しやすい曜日や季節を割り出し、商品を仕入れているからです。また、仕入先のほとんどは近所にあり、お客さまの注文を受けてから仕入れても、納品に半日もかかりません。これは三条に拠点を構える当社の強みです。また、メーカー側から取り扱いを頼まれた商品については、そもそも注文後に仕入れる取り決めにしています。

ネット通販では、商品が手元に届くまでのスピードがサービスの要ですから、在庫を多くもっておくほうが有利かもしれません。大手であればそうした戦略を採れますが、当社のような小さな企業にその余裕はありません。取扱商品は3万点に及びますから、在庫負担は経営の鍵を握る問題です。幸い当社が扱う商品の多くは、急に入り用にはなりません。明日までにどうしてもペグが必要だという人はそう多くはないでしょう。

そのため、大手通販サイトでは当たり前の有料オプションである「お急ぎ便」のボタンを、当社はあえて用意していません。それでもほとんどの場合、2、3日以内に発送できますので、お客さまは思ったより早く商品が届いたと、喜んでくれます。

将来を見据えた展開

――確かに、御社に対するレビューを見ると、対応を評価するコメントが多いです。

在庫管理の負担が少ないぶん、接客サービスに従業員を手厚く配置し、お客さまへの丁寧な対応を心がけています。

注文を受け付けると、まず注文確認のメールを自動送信します。これはどの通販サイトにもある機械的なサービスです。当社ではさらに、メーカーと連携していつまでに商品を発送できるかをすぐに確認し、10分以内にお客さまへ1件ずつメールでお知らせします。

加えて、お客さまのニーズに沿った商品の提案を行っています。注文された商品が倉庫にない場合、たんに出荷までに要する時間を知らせるのではなく、同じ機能や価

格帯で、より早く出荷できる商品も提案するのです。

購入後のアフターフォローも充実させています。商品のなかには、使い方が複雑なものもあるので、疑問にすぐ答えられる態勢を整えています。電話対応も可能です。

こうしたサービスを展開できるのは、ネット販売でも対面販売でも人材が大事だと思っているからです。ネット販売はあたかも自動販売機ととらえられるかもしれませんが、人材がいるからこそ商品をお届けできると思っています。また、地場産業への思い入れがあるので、従業員は自然と取扱商品の特長や、メーカー各社の得意分野を勉強するようになります。商品や仕入先の事情に精通しているからこそ、お客さまのニーズに沿った商品を提案できるのです。

――今後の展望を教えてください。

2017年に、バーベキュー用品の新ブランド「TSBBQ」を立ち上げました。商品企画などの人材を育成する「コトミチプロジェクト」を受講したことから生まれたブランドです。第1弾の商品として、ローストスタンドを発売しました。焼き網の上にスタンドを置き、塊肉を刺したサーベルをセットします。サーベルの持ち手は六角形ですので、6回持ち手を回せば肉が1回転し、ローストビーフやシュラスコがつくれます。

インパクトのある器具で、バーベキューの新しい楽しみ方を提案したい。こうした当社の企画にメーカー4社が賛同してくれ、商品化が実現しました。すでに全国のお客さまから注文が入っています。

また、2017年10月に社屋の新設に併せて、直営店を開きました。以前、当社のことをネットで知った県外のお客さまがわざわざ会社まで足を運んでくれたり、燕三条地域の商品を体験して買える場所がなかったりしたからです。ここでは、各メーカーのペグの試し打ち、トマトやパンの試し切り、斧を使った薪割り体験などができます。大人も子どもも楽しめるので、週末は家族連れでにぎわいます。

「ローストスタンド」を使って塊肉を焼く様子

店頭には、発売前の試作品も並べています。お客さまに手に取ってもらい、使い勝手を聞く。これをメーカーにフィードバックして商品開発に役立ててもらうのです。これは、つくり手と使い手をつなぐ立場として、漁具を行商していた頃から大切にしてきた当社のやり方です。これからも地元メーカーとともに成長し、燕三条地域の逸品をお届けします。

取材メモ

㈱山谷産業はペグのヒットを皮切りに、地元の腕利きともいうべきメーカーを開拓した。漁具の行商時代からの信用と、商品の良さを伝えたいという熱意を武器に、同社は品ぞろえを広げていった。その結果が、3万点にも及ぶラインアップである。

こうして村の鍛冶屋は、他の店では簡単にはそろわないような隠れた逸品と、その価値がわかるリードユーザーともいうべき上級者を数多く集め、結びつける、業界屈指の店としてのブランドを築いた。

業績は好調だ。当研究所「小企業の経営指標調査（2015年度調査）」によると、金物小売業の従業者1人当たり売上高は2,370万円だが、同社は5,900万円を超える。売上高総利益率も40%と、業界平均を6ポイント上回る。ネットショップのブランド化に成功した同社の戦略は、サービスの同質化に悩む企業にとって、現状を打開するヒントが詰まっている。（山崎 敦史）

北から南から

会津のシンボル「鶴ヶ城」

戊辰150周年を迎えて

会津若松商工会議所　経営指導員　**板橋 洋子**（いたばし ようこ）

福島県西部に位置する会津若松市は、会津藩23万石の城下町として発展した人口12万2,000人のまちです。磐梯山や猪苗代湖など豊かな自然に恵まれ、東山温泉や芦ノ牧温泉なども有名です。漆器や木綿、酒や味噌などの特産品も豊富にあり、県内有数の観光地として発展してきました。

歴史や自然、文化だけではありません。1993年には日本初のコンピュータ理工学専門の会津大学が開学し、IT関連産業が育ってきています。現在、市はICTオフィスの整備に着手しており、歴史と先端技術が融合するまちとして前進を続けています。

2011年3月11日、東日本大震災、原発事故により状況は一変しましたが、全国の皆さまからのあたたかいご支援により着実に復興に向け歩んでおり、改めて感謝申し上げます。特に、原発事故による風評被害は想像を絶するもので、観光客入込数は激減し、修学旅行などの教育旅行来訪校数は、7年が経過した現在、ようやく震災前の約7割まで回復したところです。

そのような状況のなか、当商工会議所では、会津の優れた素材と伝統技術によるこだわりの地域産品62品目を会津ブランドとして認定し、一日も早い風評被害の払拭を目指して首都圏でのPRなどに取り組んでいます。

2016年には、会津藩や徳川家、松平家などに歴史的なゆかりをもつ函館、余市、むつ、米沢、日光、横須賀、静岡、浜松、岡崎、桑名の各商工会議所と連携、支援商工会議所として京都商工会議所も参画し、「ゆかりの地CCI観光ネットワーク」を発足しました。新しい広域観光の枠組みをつくり、各都市の相互交流による経済活性化を目指しています。

2017年度は「持続可能な地方の創生～民間の挑戦が持続的成長の原動力～」をテーマに、経営指導員等による支援体制を強化しています。地域経済の底上げという原点を見つめ直し、喫緊の課題である事業承継対策や創業支援の推進などに取り組んできました。

2018年は、会津藩が幕末、過酷な状況に置かれた戊辰戦争の終結から、150年の節目の年です。新しい時代に向けて誇り高く生きた先人の功績、その想いに光を当て、会津の奥深い歴史や伝統、文化を再認識し、広く発信するよい機会であり、「戊辰150周年」を旗印に、地域内で一致団結するとともに、域外とも連携を深めながら、会津の特色ある地域資源を活かした地方創生へつなげていきます。

ニュージーランドとマオリ

世界のあれこれ ビジネス情報便 第7回

住友商事グローバルリサーチ㈱

Profile
住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。

ニュージーランドと聞いて思い浮かべるのは、ラグビー、羊、キウイ（飛べない鳥とフルーツの両方）、ワイン、大自然を活かしたアクティビティーといったところでしょうか。最近は、世界一の星空を楽しめるといわれるテカポ湖、同国に自生するマヌカの木に咲く花の蜜を集めた殺菌・抗菌力の高いマヌカハニーなども注目されています。

そしてビジネスの観点からも見落としてはならないのが、先住民族のマオリです。マオリは約70万人、同国の人口の約15％を占めています。9～10世紀ごろにポリネシアの島々から移住して来たといわれる民族で、集落や身分によって異なる入れ墨を施すなど独自の文化をもっています。特に有名なのは、ラグビー代表のオールブラックスが試合前に披露するハカという踊り。もとはマオリの戦士が戦いの前や歓迎の挨拶で踊ったものだといわれています。

1769年の英国人探検家ジェームス・クックの上陸以降、マオリと西欧人との本格的な交流が始まりましたが、土地をめぐって武力衝突が絶えませんでした。西欧人による農牧用の土地の買い上げも進んだため、隷属化を危惧しはじめた売却反対派と賛成派、さらには英国政府軍などを巻き込んだマオリ戦争へと発展しました。

1863年に制定された反乱鎮圧法、翌年のニュージーランド入植地法により、戦争に関わったマオリの土地は没収されます。その後、1960年代になってようやく差別を是正しようとする機運が高まり、1990年代には不当に没収された土地の返還要求と損害賠償請求が始まりました。

土地の返還は着実に進んできており、今後数年のうちにも広大な植林地がマオリの手に戻るといわれています。そうした動きのなかで、マオリのプレゼンスは拡大しつつあります。土地返還が進むにつれ、羊や牛を用いた酪農・畜産業、マヌカハニーの生産など、マオリとの間でさまざまなビジネスチャンスが生まれています。

マオリ同士のホンギ

なお、マオリとビジネスをするうえでは、彼ら固有の流儀を理解しておく必要があります。正式なミーティングはマラエという集会所で行い、参加者は出自を述べるのが習いです。「わたしは日本の東京生まれで、両親はどこどこの出身で…」といった具合です。話し合いの前に歌う部族もあります。ミーティングの後にはたくさんの食べ物を皆で囲みます。

そして忘れてならないのはホンギ。ミーティングはホンギに始まりホンギに終わります。右手で握手をしながら左手を相手の肩に置き、互いの鼻を擦り合わせる儀式で、空気や価値観を分かち合うという意味があります。ホンギを交わすことが、彼らと親交を深めるうえでもビジネスを進めるうえでも、大切な一歩となります。

消費者に影響を与える知覚時間
―音楽と香りによる消費者行動の促進―

東京国際大学商学部 准教授　平木 いくみ

ひらき いくみ

早稲田大学商学部を卒業後、㈱日本長期信用銀行を経て、早稲田大学大学院商学研究科へ進学。2006年、同大学院博士後期課程を単位取得満期退学。明治学院大学経済学部講師、早稲田大学招聘研究員などを経験し、2012年より現職。専門は消費者行動、マーケティング。著書に『マーケティング論』（共著、放送大学教育振興会、2017年）、訳書に『感覚マーケティング』（共訳、A.クシュリナ著、有斐閣、2016年）などがある。

企業における時間マネジメントの重要性

楽しい時間はあっという間に過ぎていき、退屈な時間はとても長く感じられる。多くの読者が共感するであろう時間に対する感覚は、ビジネスの世界においても企業の収益を左右する大きな要因になっている。例えば、現代の消費者は商品の翌日配送といった時短サービスや、刺激や楽しさを共有できる時間に喜んで支出する。一方、長年にわたり増収、増益を続けてきたあるテーマパークはアトラクションの待ち時間に対する不満から3年連続で来場者が減少し（日本経済新聞、2017年4月27日付朝刊）、医療機関における満足度調査では、診療に伴う待ち時間が常に「不満足」評価の上位に入っている。

このように、消費者にとって価値を生み出す時間にはビジネスチャンスが生まれる一方で、価値がない時間には以前にも増して厳しい評価が下される傾向が強まっている。そうしたことから近年、消費者の時間の感覚に影響を与えるマーケティングの重要性が高まっている。とりわけ本稿では音楽や香りといった感性的な刺激に注目し、それらの刺激が消費者の知覚時間に及ぼす影響を検討する。これらの知見は、企業が消費者の時間を考慮したマネジメントを実行するうえで多くの示唆を提供するものと思われる。

時間とマーケティング

マーケティング分野における研究対象

マーケティング分野において時間を切り口に進められる研究対象は主に二つある。

一つは、購買促進に及ぼす影響を対象とした研究であり、小売店舗における買い物時間と売り上げの関係が検討されている。

多くの場合、小売店舗における消費者の滞店時間

の長さは店舗の売り上げと密接な関係がある。とりわけ日用雑貨を扱う小売店では、滞店時間が延びるほど消費者の非計画購買は加速することがわかっている。非計画購買とは、来店前に何を買うか決めておらず、入店後に商品を決定する購入パターンである。入店後に広告を見て必要性を思い出したり、店内でのメニュー決定により関連商品を購入したり、目新しさやそのときの気分や衝動によって購入が促進されたりする購買を指している。

店舗での滞店時間が延びるほど、消費者は店舗内の雰囲気やさまざまな刺激の影響を受けやすい。そのことが、事前に計画していなかった商品の購入を促し、非計画購買率を高めているのである。いくつかの研究によって、滞店時間が長い消費者ほど、買い物に要したと知覚する時間が実際よりも短いことが明らかにされている。滞店時間を延ばすことを考えるならば、知覚時間に焦点を当てたマーケティング施策の検討が、企業の課題として浮かび上がってくる。

もう一つは、サービスもしくはサービス組織に対する評価へ及ぼす要因としての研究であり、その多くはサービスを受けるまでの待ち時間に焦点が当てられる。

レジや人気店の行列、待合室、銀行窓口やチェックインカウンターなどでの各種手続きの待ち時間等、サービスを受けるまでの時間は日常の至るところに存在し、たいていの場合、いら立ちやストレスといったネガティブな感情を生じさせたり、機会損失（待ち時間がなかったら消費できるであろう他の機会の損失）を強く意識させたりしてしまう。その結果、当該サービスやサービス組織への評価を引き下げ、待ち時間があまりにも長い場合には、その事実を他者に積極的に話すという行動がとられるようになる。

そのため、多くのサービス組織では、受付における人員増員や予約制の導入といった待ち時間削減のオペレーションに加え、待ち時間を短く感じさせる知覚マネジメントにも力を入れている。ある研究によると、消費者はどれだけ待たされるかわからない場合、何もやることがない場合、ネガティブ感情である場合には、待ち時間を長く知覚する。消費者に対して待ち時間を提示したり、待合室でテレビ等の娯楽を提供したり、リラックスするBGMを流したりする取り組みは、知覚時間短縮によるネガティブ感情の軽減に一定の効果を発揮していると思われる。

知覚時間のメカニズム

なぜ、同じ時間を長く感じたり短く感じたりするのだろうか。消費者が時間を知覚するメカニズムは、いくつかの理論から説明することができる。

一つ目は、人が生理的に刻んでいる時間の経過リズムに着眼する体内時間モデル（Internal clock model）から知覚時間を説明するものである。通常、体内時計は24時間の明暗の周期に従って経過リズムが形成される。しかし、照明、音、温度といった外界からのさまざまな刺激によってそのリズムは変動し、知覚時間は影響を受ける。例えば、ストレスや怒りを感じていたり、興奮・覚醒状態にあったりする人の場合、体内時計を刻むスピードが速くなり、一定期間に多くの時間が経過したように知覚する。一方、リラックスした状態にある人の場合は体内時計を刻むスピードが遅くなり、同じ期間においてあまり時間が経過していないように知覚する。このことは、ウェブサイトの背景色が青の場合よりも赤や黄といった覚醒色の場合に、同じダウンロード時間に対する知覚時間が長くなったという実験などから裏づけられている（Gorn, *et al*., 2004）。

二つ目は、一定時間内に記憶される情報量が知覚時間を規定するという記憶サイズモデル（Storage-size model）に基づく説明である。この理論によると、一定時間内にその時間に関連する多くの情報が

処理され、記憶に残るほど、知覚時間は長くなる。反対に、同じ時間内にその時間に関連する情報がほとんど記憶されない場合には知覚時間が短くなる。つまり、ある時間について思い出せることが多い場合はその時間が長かったように感じ、ほとんど思い出せない場合はあっという間に時間が過ぎたように感じるのである。

三つ目は、情報処理に用いる心的エネルギー（リソース）の配分から知覚時間を説明するリソース配分説（Resource-allocation model）である。この理論によると、ポジティブな感情は目的や課題への注意を促し、そこに心的エネルギーを傾けるよう作用するため、適切な情報処理を促進する。一方、ネガティブな感情は目的や課題よりもネガティブな原因や経験そのものへの注意を促し、そこに心的エネルギーを注ぐ作用を生む。結果として、ポジティブな状態の人は時間の経過へ注意が行きづらく、ネガティブな状態の人はネガティブな時間そのものへ注意が行くようになることが、同時間に対する知覚時間がポジティブな状態の人よりも、ネガティブな状態の人のほうが長く感じる理由である。当然ながらサービスを待つというネガティブな状況においては、待たされている経験そのものへ注意が向けられるため、待ち時間の知覚時間は長くなる。

この傾向は、待たされる時間がわからないとき、やることがなく待たされているとき、他のネガティブな感情が強いときにさらに強まり、時間を長く感じることもわかっている。知覚時間は消費者の心理状態から強く影響を受けているのである。

感覚刺激による知覚時間のマネジメント

感覚マーケティング

近年、マーケティング研究の世界では感覚マーケティングが注目を集めている。感覚マーケティングとは、消費者の感覚を通して知覚、判断、行動に影響を与えるマーケティングの手法である。

研究により、半ば無意識的に視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚を刺激する情報が消費者の意思決定に大きな影響を与えることが明らかにされている。これらの感覚は相互に関連しながら消費者の意思決定を導くが、各感覚はそれぞれ役割を有しており、購買促進や評価形成に及ぼす影響は異なる。本稿では知覚時間との関連で複数の研究蓄積がある聴覚（音楽）と嗅覚（香り）に絞り、議論を進めていきたい。聴覚は主に行動のリズムやテンポ、嗅覚は感情や記憶への影響が強いことがわかっている。

音楽と知覚時間

店舗内のBGMは消費者の知覚時間に大きく影響を与えている。スーパーマーケットで行われた調査によると、スローテンポのBGMを流したときは、アップテンポのBGMを流したときに比べ、売り上げが37％も高くなった（Milliman, 1982）。このとき、スローテンポのBGMのなかで買い物をした消費者は、アップテンポのBGMのなかで買い物をした消費者に比べ、滞店時間が17％も長くなっていたにもかかわらず、長い時間をかけて店舗を見て回っていることに気づいていなかった。外界からの刺激は時間の経過リズムに影響を与えるという前述の体内時間モデルによると、一定時間内における時間はアップテンポのBGMのほうが多く刻まれ、スローテンポのBGMのほうが少なく刻まれる。BGMによって知覚時間が変わることで店舗内の移動スピードが影響を受けたものと思われる。同様の結果は、レストランの実験でも得られている（Milliman, 1986）。店内でスローテンポのBGMが流れているほうが、アップテンポのBGMが流れている場合に比べ、滞店時間が長くなっていた。滞店時間が長くなると、食事の量に変わりはなくてもアルコールの消費量が

増える。結果として、スローテンポのBGMを流している状況のほうが、1顧客グループ当たりの売上金額が高くなったのだ。

消費者にとって選好が高い音楽も知覚時間を短くして滞店時間を延ばし、購買促進や店舗評価へプラスの影響を与えることがわかっている。例えば、年齢が高い消費者にはBGMとしてクラシック音楽を流し、若い消費者にはFGM（Foreground music）(注)としてポップ音楽を流したほうが、それぞれの世代において滞店時間が長くなっていた（Yalch and Spangenberg, 2000）。

選好が高い音楽は、待ち時間の知覚に対しても有効な刺激となる。レジや行列などを待つ状況における音楽の効果を検証した実験では、音楽がない条件よりも音楽がある条件のほうが、また消費者にとって選好が低い音楽より選好が高い音楽のほうが、待ち時間の知覚は短くなり、サービスへの満足やサービス組織への評価が改善していた（Cameron, *et al.*, 2003）。選好が高い音楽によって生じるポジティブな感情は、時間の経過から注意をそらし、ネガティブな経験を処理するための心的エネルギーを減らしてくれる。先に述べたテンポの効果を合わせると、待つ状況においてはターゲットに応じた好ましい音楽をスローテンポで流すことが有効であると考えられる。

ところで、消費者にとって何が「好ましい」音楽かを考える際には注意が必要である。選択を間違えると、消費者に待ち時間を長く知覚させ、サービスの評価を下げたり店舗からの退出を促したりすることにつながってしまう。例えば、ボリュームの大きさは男性にはそれほど影響がなくても、女性の不快感には大きな影響を与え、知覚時間を長くする（Kellaris and Altsech, 1992）。また、さまざまな年齢の人にさまざまな年代の音楽を評価してもらったところ、回答者が20歳代半ば頃に流れていた音楽に、各世代は最も選好を示すことが明らかになった（Holbrook and Schindler, 1989）。これらの知見は、たんに高齢者がクラシック音楽、若い層がポップ音楽と、選択を一般化する危険性を指摘する。知覚時間に影響を与える好ましい音楽の選択は、自社がターゲットとする消費者の年代、性別、文化的背景といった幅広い視点から検討していく必要がある。

香りと知覚時間

香りが知覚時間を通して購買行動に与える影響は、筆者が実施した調査によっても明らかにされている（平木、2008）。まず第1実験として、実店舗である100円ショップで2種類の香りを流して購買行動を観察した。すると、いずれの香りの条件でも滞店時間が延びるほど購入点数が増え、非計画購買率も高まることが確認できた（表）。第2実験では、香りが知覚時間に影響を与えたことを確かめるため、実験室において同じ2種類の香りを流し、実店舗の商品をコンピューター画面上に映し出しながら架空購買させる実験を行った。コンピューター画面上で入店するところから始まり、実験参加者は彼らの視点で店舗のさまざまな商品を見て回るという設定である。入店から最終商品にたどり着くまでの経過時間は一定にし、調査終了後に買い物に要したと感じた時間を測定している。分析の結果、実際の購買時間は一定にもかかわらず、香りがない条件に比べ香りがある条件のほうが知覚時間は短くなっていた。具体的には、香りがあると実験参加者の62％の知覚時間が短くなり、香りがないと実験参加者の60％の知覚時間が長くなっていた。さらに、知覚時間が短くなった実験参加者は、店舗評価、満足、再来店意図も有意に高めていた。

店舗環境に漂わせる香りを考えるうえで最も重要なポイントは、香りが消費者にポジティブな感情を引き起こすかという点である。嗅覚は五感のなかで

表　滞店時間と非計画購買

		香り1			香り2		
		調査対象者数	平均購入点数	非計画購買者比率	調査対象者数	平均購入点数	非計画購買者比率
全　体		111	3.2点	67.6%	107	3.5点	66.4%
滞店時間	1～5分	20	2.0点	25.0%	25	1.6点	44.0%
	6～10分	41	2.6点	58.5%	23	2.6点	52.2%
	11～15分	14	3.3点	85.7%	31	4.1点	74.2%
	16～20分	13	4.3点	92.3%	14	4.4点	85.7%
	21～30分	13	4.5点	100.0%	10	5.3点	90.0%
	31分	10	4.3点	90.0%	4	8.8点	100.0%

資料：筆者作成

唯一、原始脳と呼ばれ感情や記憶をつかさどる大脳辺縁系と直結しており、香りはその場にとどまってよいか回避したほうがよいかを瞬時に知らせる情報として機能する。先の実験においては共に快楽度が高い二つの香りを用いたが、とりわけリラックス、快い、楽しい、わくわくといった感情スコアが高い香り1のほうが、平均滞店時間を30秒ほど延ばしていた。多くの消費者行動研究において、ポジティブな感情は消費者の直感やなじみといった簡便な情報を用いる意思決定を促し、精緻な情報処理を導かないことがわかっている。一定時間内に処理される情報が少なくなると知覚時間が短くなるという記憶サイズモデルに基づくと、香りはポジティブな感情を通して一定時間内に処理する情報量を減らすため、知覚時間を短くする。ポジティブな感情を引き起こす香りは待ち状況においても有効であり、ネガティブな感情の緩和を通して待ち時間の知覚を短くし、サービス組織の評価改善に寄与すると考えられる。

もう一つの重要なポイントは、香りが環境と一致しているかということである。音楽のように「90年代の香り」「ポップな香り」「日本の香り」といった明確な基準での選択はできないが、「女性的な香り」「森林系の香り」「温かい香り」といった感覚的なイメージで店舗、製品、ロケーションと適合する香りを検討することはできる。ベルギーの書店での実験では、店内にチョコレートの香りを流すことによって顧客の滞店時間が延び、女性客においては料理や恋愛に関する書籍を手に取り購入する傾向が40.7%増えている（Doucé, *et al.*, 2013）。ベルギー人にとってチョコレートは書籍との適合性が高く、チョコレートの香りが家庭で過ごす温かさや幸せの感情と結びついたことが要因と考えられる。

音楽と香りを利用した店舗づくりに向けて

音楽や香りが知覚時間を通して購買促進や満足に与える影響を知っていれば、企業はちょっとしたアイデアや工夫によって店舗の売り上げを伸ばしたり、顧客の待ち時間への不満を減らしたりするために、それらの刺激を活用できるようになるだろう。最後に、音楽や香りを利用した店舗づくりに向けて、各刺激の留意点を述べておきたい。

まず、多くの研究で好ましい結果が出ているポジティブでスローテンポの音楽が、すべての店舗において好ましい結果を導くわけではない点に留意すべきである。先行研究に従うと、多くの場合、店舗において売り上げを伸ばしたいときにはアップテンポよりスローテンポのBGMのほうが知覚時間を短くし、滞店時間を延ばすことで店舗へプラスの影響を

与える可能性が高くなる。しかし、ファストフード店のように回転率を高めたい場合には、アップテンポのBGMをかけたほうが顧客の滞店時間が短くなり、より多くの顧客を店舗に取り込むことができる。また、ある若者向けの衣料店では、あえて顧客が不快に思うぎりぎりのレベルの大音量で音楽を流している。これは大音量を好まない中高年世代の大人を退け、興奮を求める若者だけで店内を満たすことが目的である。音楽の選択は、店舗や業態の目的に応じて変わってくるのである。

次に、嗅覚を刺激する香りに関しては、生理的反応の問題には十分、注意を払うべきである。香りには、ポジティブな感情の生起を通して知覚時間を短くし、非計画購買を促進したり、サービス組織における待ち状況の評価を改善したりする効果が期待できる。一方、一般に好ましいとされている香りでも、成分上の問題（天然由来でない等）や香りが少し強くなるだけで、消費者は不快感を催し、頭痛や嘔吐などの生理的反応を引き起こす場合がある。しかしながら、五感のなかで最も記憶や感情と結びつき、本能的な反応と結びついている香りは、うまく使うことができれば非常に強力なマーケティング・ツールになる可能性がある。

さらに、音楽と香りを同時に用いれば、よりパワフルな効果が期待できる。ある調査によると、覚醒水準という点で刺激を一致させることで、購買促進や店舗評価により好ましい結果が得られた（Mattila and Wirtz, 2001）。具体的には、スローテンポのBGMとリラックスした感情が生起するラベンダーの香りといった覚醒水準が低い刺激同士を、あるいはアップテンポのBGMと興奮した感情が生起するグレープフルーツの香りといった覚醒水準が高い刺激同士を合わせたところ、覚醒水準の高低が不一致の条件に比べ、店舗への接近反応、快感度、衝動買い、満足といった項目に対して統計的に有意な結果が導かれた。覚醒水準の高低による違いについては、店舗への接近反応や快感度は高覚醒条件のほうが評価は高く、衝動買いについては低覚醒条件のほうが促される結果になっていた。覚醒水準による効果の違いについては検討の余地が残されているが、音楽や香りといった複数の刺激活用による効果は、色（視覚）、温度や手触り（触覚）、味（味覚）といった他の感覚刺激との展開へも広げていけるだろう。

（注）BGMより音が大きく主体的な音楽のことをいう。

〈参考文献〉

日本経済新聞「東京ディズニーリゾート今年度来場者 5年ぶり 3000万人割れに 混雑対策の遅れ影響」2017年4月27日付朝刊、13版、15面

平木いくみ（2008）「店舗と商品に与える香りの影響」明治学院大学『経済研究』第142号、pp.17-29

Cameron, Michaelle A., Julie Baker, Mark Peterson, and Karin Braunsberger (2003) "The Effects of Music, Wait-Length Evaluation, and Mood on a Low-Cost Wait Experience." *Journal of Business Research*, Vol.56 (6), pp.421-430.

Doucé, Lieve, Karolien Poels, Wim Janssens, and Charlotte De Backer (2013) "Smelling the Books : The Effect of Chocolate Scent on Purchase-related Behavior in a Bookstore." *Journal of Environmental Psychology*, Vol.36, December, pp.65-69.

Gorn, Gerald J., Amitava Chattopadhyay, Jaideep Sengupta, and Shashank Tripathi (2004) "Waiting for the Web : How Screen Color Affects Time Perception." *Journal of Marketing Research*, Vol.41 (2), pp.215-225.

Holbrook, Morris B. and Robert M. Schindler (1989) "Some Exploratory Findings on the Development of Musical Tastes." *Journal of Consumer Research*, Vol.16 (1), pp.119-124.

Kellaris, James J. and Moses B. Altsech (1992) "The Experience of Time as a Function of Musical Loudness and Gender of Listener." *Advances in Consumer Research*, Vol.19 (1), pp.725-729.

Mattila, Anna S. and Jochen Wirtz (2001) "Congruency of Scent and Music as a Driver of In-Store Evaluations and Behavior." *Journal of Retailing*, Vol.77 (2), pp.273–289.

Milliman, Ronald E. (1982) "Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers." *Journal of Marketing*, Vol.46 (3), pp.86-91.

――― (1986) "The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons." *Journal of Consumer Research*, Vol.13 (2), pp.286-289.

Yalch, Richard F. and Eric R. Spangenberg(2000) "The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times." *Journal of Business Research*, Vol.49 (2), pp.139-147.

日本一楽しい呉服店になる

㈲大田呉服店

代表取締役
大田 紀人
おおた のりひと

企業プロフィール

- 代 表 者　大田 紀人
- 創　　業　1936年
- 資 本 金　1,000万円
- 従業者数　22人
- 事業内容　呉服の販売・レンタル、写真スタジオの運営
- 所 在 地　静岡県沼津市高島町3-3
- 電話番号　055(921)3364
- U R L　http://www.20-753.com

ある日、㈲大田呉服店の大田紀人社長は、右腕として信頼を置く女性従業員から呼び出された。何かトラブルでもあったのか。深刻な様子の彼女に問うと、「結婚して県外に移るため退職を考えている」と切り出された。

「やっと事業が軌道に乗ってきたところなのに」。「いや、めでたいことだから」。突然のことに頭と気持ちの整理が追いつかない――。

承継を機に多角化を推進

同社の創業は1936年。3代目に当たる大田さんは、2002年に38歳で父から同社を継いだ。当時の業況はけっして思わしいものではなかった。1980年頃に2兆円に迫る勢いをみせた呉服市場は、足元で3,000億円程度にまで縮小したとされる。環境が厳しさを増すなか、同社はお得意先への掛け売り商売という昔ながらの体質から脱却できないでいた。その状況に危機感をもち、大田さんは事業承継を機に改革を進めてきた。

現在、同社では呉服売り上げの約8割がレンタルによるものとなっている。手元に置く1着ならどうしても先々のことを考えて無難な柄を選びたくなる。一方で、せっかく袖を通すのだから今の自分に似合う柄を選びたい、少し冒険をして個性的な柄の着物を試してみたい、というのが顧客の本音である。その思いに応えるサービスとして、大田さんはレンタルに積極的に取り組んできた。

事業のもう一つの柱として育ててきたのが、写真スタジオである。レンタル着物を有効に活用できるため、呉服部門と相性が良い。店舗3階に設けた撮影スタジオのほか、七五三詣が多い三島大社の近くにキッズ専門の「スタイリングルーム On」を、沼津市内に振袖のショールームを兼ねたスタジオ「SAKURA first stage」を展開している。京のまちの路地裏や暖炉のある空間、バーカウンターなどのセットをスタジオ内に設け、さまざまなシーンをイメージした撮影を楽しめるようにした。

また、ヘアメイクやネイルアートができる従業員を置き、着物選びからアルバム制作までワンストップで提供できる体制を整えた。

学生やファミリー層にも身近な呉服店に変身

事業内容の拡充に併せて、同社は店づくりを見直したり、若者が着物に親しむ機会を創出したりして、新しく生まれ変わった自社を発信してきた。その結果、新規顧客を着実に増やしている。

沼津駅前の商店街の入り口にある同社の店舗は、あたかも美容室

のような外観で、昔ながらの呉服店のイメージとは一線を画している。ガラス越しに見える店内は洗練されていて明るく、色鮮やかな反物が目を引く。

夕刻になると、店舗には学校帰りの中高生らが集まってくる。目当ては、夏祭りで着る浴衣だ。価格は1,000円。着付けのコツも教える。近い将来、振袖で着飾る彼女たちに一足先に同社を知ってもらい、和装に親しんでもらう狙いがある。ほかにも、地元高校生による着物ファッションショーを開くなど、楽しみながら着物を体験できる機会を生み出している。

キッズやファミリー、マタニティのジャンル別に毎年開催するフォトモデルのオーディションも、顧客との距離を縮めることに役立っている。

SNSやブログは毎日のように更新する。肩肘を張らない同社の雰囲気をよく表しているのが、SNS上の「emiちゃんねる」である。店の様子やお薦め商品、展示会の見どころなどを紹介する動画コンテンツだ。進行役である女性従業員の個性を前面に押し出した気取らないトークに、思わず笑みがこぼれてしまう。

これらの企画の多くは従業員の発案によるものである。同社には、各担当業務を横断して組織しているプロモーション部がある。任務は顧客に喜んでもらえるプロモーションを企画、実行すること。ただし、自分も楽しめることが条件だ。自然と笑顔が出るようでなければ顧客を祝福できない、というのが同社のポリシーなのである。

アイデアはSNSを使ってどんどん大田さんのもとに上がってくる。面倒な決裁手続きは不要で、面白いと思えば大田さんがすぐにゴーサインを出す。アイデアの採用率は5割を超えるそうだ。

思いがけない演出でリピート利用を促進

次なる課題は、七五三や卒業、成人、結婚といった節目のお祝いに、繰り返し利用してもらえる店になることである。そのために、同社はサービスを磨き続けるとともに、思いがけない演出で顧客を楽しませたり感動を生んだりして、思い出に残るサービスの提供に取り組んでいる。

例えば、スタジオの撮影セットも設置してそのままということがない。社内で話し合ったり、顧客の声を聞いたりするなかで、気づきがある都度、装飾や照明を工夫するなど手を加え続けている。

同社のサービスにはサプライズもある。成人の記念にアルバムを制作したある顧客に対しては、内緒で家族に手紙を書いてもらい、アルバムの最後に文面を写し込んでおいた。そのページを開いたときの驚きと感動は想像に難くない。

商店街にある同社の店舗

今から4年前、冒頭の一幕は、大田さん50歳の誕生日に起きた。実はこれも、プロモーション部をはじめ従業員が総出で仕掛けた、いわゆるドッキリ企画だったのである。「大成功」のプラカードを手になだれ込んでくる面々を見て、力が抜ける大田さん。一生ものの思い出ができた。

大田さんが時代に合う自社のビジネスの形を模索、社内に進む方向を示し、従業員らのアイデアがそれに魂を吹き込む。優れたビジネスモデルと従業員の力の両輪をかみ合わせることで、同社は他社には真似できない魅力を発揮し、顧客を惹きつけている。成果は業績に表れており、年商は事業承継時に比べて伸びている。

目指すは日本一楽しい呉服店だ。従業員にとっても顧客にとっても、関わる人皆にとって楽しい、強烈な魅力を放つ店である。あの誕生日以来、大田さんは実現の手応えをつかんでいる。　（渡辺 綱介）

消費者の心をとらえる ユーザー目線の商品開発

㈱サンクラフト

代表取締役
川嶋 紹市
かわしま しょういち

企業プロフィール
- 代 表 者　川嶋 紹市
- 創　　業　1948年
- 資 本 金　4,000万円
- 従業者数　62人
- 事業内容　調理器具・生活用品製造
- 所 在 地　岐阜県関市池尻1924
- 電話番号　0575(22)5511
- U R L　http://www.suncraft.co.jp

岐阜県関市で調理器具の製造を手がける㈱サンクラフトは、競合の激しい業界のなかでも、消費者に支持される商品を次々と世に送り出している。

それができるのは、商品開発を続けるなか、消費者のニーズをつかむ方法を追い続けているからだ。

ユニークなヒット商品を次々に

同社の創業は1948年、歴史の長い関市の刃物製造業としては後発である。熟練の職人がつくる包丁を主軸に据えつつも、先発企業と違う方向を目指そうと、早くから刃物を使ったさまざまな調理器具の開発に取り組んできた。大根おろし器やピーラーなどの定番的な商品のほか、キャベツ専用のスライサーや左利き用の缶切りなどユニークなものもそろえている。

社員が「こんな商品があれば」と思いつけば、どんどん商品化するのが同社の方針だった。見方を変えれば勢い任せでもあり、成功もあれば失敗も多かった。

そのようなやり方を変えるヒントとなったのが、95年に開発したびん空けだ。高齢者をターゲットに、力がなくても簡単に使えることが特徴だったが、かさばるうえに、特定の大きさのふたしか開けられないなどあらも目立った。

だが、この商品はよく売れた。力の衰えた高齢者にとって、大きさ以前にびんを空けること自体が大問題だったのだ。使う人にしかわからないニーズがあることへの気づきは、それを商品開発に反映させてヒットの確率を高めるという発想を生んだ。

川嶋さんは99年に代表者に就任すると、製造の用途や使い勝手について、実際に消費者から意見を取り入れるようにした。

2002年に発売したシリコーン製のシートの開発を例にみてみよう。この商品は、鍋敷き、鍋つかみ、びん空けと三つの用途がある便利グッズである。

川嶋さんは、耐熱性や柔軟性に優れ、かつ滑りにくい素材の特徴が、調理器具向きだと注目していた。開発は、実績のある海外デザイナーと協力して行うことにした。

試作品が完成すると、ユーザーになりうる人々に意見を求めた。すると、柔らかいので、熱いものをつかんだり、ふたを空けたりするときの当て布代わりにも使えるとの意見が出た。そこで、つかむときにずれにくいよう、指を入れられるポケットを付けたり、扱いやすい大きさにしたりするなど改良を加えた。

結果、この多機能のシートは、現在に至るロングセラーとなっている。

ニーズは予期せぬところに

ヒット商品が増えてくると、小売店からの注目が増した。あるとき、大手雑貨店の有名バイヤーから「手を汚さずにポテトチップスを食べられる商品をつくってほしい」との依頼を受けた。

開発した商品が「ポテトング」である。名前のとおり、ポテトチップスをつまめるトングだ。食べ終わりに残る細かい破片をつかみやすくしたり、トングの先端がテーブルの上に触れないようにしたりするなど、使い勝手の向上にも努めた。2010年に発売し、累計50万個を売り上げたなど、同社最大のヒット商品である。

ポテトングが売れたのは、使い勝手を追求したからだけではない。食べるとき、手が汚れてしまうのは当たり前だという、常識を逆手にとり、消費者に驚きを与えたからだ。

なぜこの企画を着想できたのか、川嶋さんが尋ねると「手を汚さないよう、ポテトチップスを箸で食べる人がいたからです」との答えが返ってきた。このバイヤーは、一部の人の行動を見て、まだ明確に現れていないニーズの存在に気づいたのだ。川嶋さんは、こうしたニーズをつかむ仕組みを考えはじめた。

糸口は女性たちのおしゃべりに

川嶋さんが出した答えは、調理器具に求めることを自由に発言してもらう場を設けることだった。

メンバーには、試作品のモニターなどで縁のあった女性たちのうち、中小企業経営者やウェブデザイナー、外資系企業の勤務者など、さまざまな職業の女性を選んだ。働く時間や休日の過ごし方など、ライフスタイルが異なる多様なメンバーの会話のなかから、思わぬ芽を見出せるのではと期待したのである。

メンバーが集まると、はじめに具体的な生活の場面をイメージしてもらった。例えば、「朝5時に起床し、夫と子ども、自分のお弁当をつくってから出社する」「午後3時。仕事の合間の休憩時間に、自作のケーキを食べる」などだ。そのうえで、そのときの楽しみや不満などを、調理器具のことを含めて自由に述べてもらう。川嶋さんの想定どおり、彼女たちの会話は弾んだ。

いろいろな話題が飛び交うなか、川嶋さんが注目したのは「インスタグラムに『いいね』がつくようなかわいいグッズが良い」という発言だった。自宅の台所で使う調理器具に、他人の視線を意識していたことは新たな発見だった。同じような感覚をもつ人は少なくないのではとも感じられた。

開発したさまざま調理器具

完成させたのは、ブレッドナイフとパテナイフである。形状は、ギザギザを付けた刃と、丸みを基調とした木製の柄のギャップが印象的だ。調理器具には珍しい、鮮やかな赤や明るい青などの柄の色も目を引く。もちろん、切れ味などの使い勝手もメンバーの試用によって確認済みだ。

このナイフは、「働く女性のキッチンシリーズ」として2016年に発売した。現在も増産が続く人気商品となり、SNSで紹介するユーザーも多いという。

同社は、ユーザーの用途や使い勝手に対する意見を反映させる商品開発によって、ヒット商品を増やした。さらに、消費者の生活場面に関する会話にまで踏み込むという、明確に意識されていないニーズをつかむ方法を見出した。

「いまだに失敗ばかりです」と川嶋さんは笑うが、同社の商品がヒットする確率は着実に高まっている。　（分須 健介）

ビジネスに和歌

変化の速さを訴える歌

第19回

「市場等の変化のスピードは速く、それに対応した動きが必要」といった話が、スピーチの場で語られることも多いようです。そこで今回は、市場等の変化の速さを訴える歌を紹介していくことにしましょう。

世の中は何か常なる飛鳥川
昨日の淵ぞ今日は瀬になる

『古今和歌集』所収の歌の中でも比較的有名な、詠み人知らずの歌です。大意は「世の中に変わらないものなどあるだろうか。明日はどうなるかわからない。飛鳥川も昨日の淵が今日は瀬になってしまうのだから」になります。一つの歌の中に「昨日」「今日」そして「明日（あすかがわ）」を詠み込んでいるのがポイントです。

比較的意味も伝わりやすいと思われますので、世の中の変化の速さをストレートに表現するにはピッタリの歌だといえるでしょう。

色見えでうつろふものは世の中の
人の心の花にぞありける

こちらも『古今和歌集』にある歌です。作者は六歌仙（ろっかせん）の一人としても知られる小野小町（おのの こまち）。「目に見えないのに次第にあせていくものが、人の心という花なのだ」といった意味になります。人の心は目に見えません。それでいて徐々に、あるいは一瞬にして変わってしまうものなのです。

つい最近まで大流行していたものがあっという間に陳腐化してしまった、とか、他社の新商品が登場したために定番といってもよい人気を誇っていた商品がぱったりと売れなくなってしまった、といった話を見聞きしたことのある人も多いのではないでしょうか。消費者の心もまた、常に変わり続けるもの。それゆえ、消費の動向を調査するなどして、変わりゆく人々の心を把握する努力を続けながら、それに合わせて自社の製品や販売方法等を変えていくことが必要になってくるのです。

世間（よのなか）を常なきものと今ぞ知る
奈良の都のうつろふ見れば

「世の中が無常なものだという認識を今、新たにした。あの奈良の都が衰退していく姿を見たから」という意味になる、『万葉集』所収の詠み人知らずの歌です。

あれほど栄えていた奈良の都も遷都によってさびれてしまった、という主旨の歌なので、あれほど隆盛だった企業や商品も世の中の変化の流れに対応できずにいると、すぐに見る影もないほどに廃れてしまう、といったことを伝える際に活用できるでしょう。

市場等の動きに対応していくことの重要性を強調するために、年頭の挨拶等に使ってみてはいかがでしょうか。

〈参考文献〉
伊藤博訳注『新版万葉集二』角川ソフィア文庫
高田祐彦訳注『古今和歌集』角川ソフィア文庫

福田 智弘
ふくだ　ともひろ

1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）人文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、『意外な真相？驚きの事実！裏も表もわかる日本史[江戸時代編]』（実業之日本社、2013年）などがある。

おかべ たかし　著、山出 高士　写真

くらべる時代
―昭和と平成―

東京書籍　定価（1,300円＋税）

時代が変われば「定番」も変わる。本書は34品目の製品について、昭和と平成それぞれの時代における定番を写真付きで比較している。

違いがわかりやすいのは、テレビや携帯電話などである。前者であれば、ブラウン管を用いた箱型から液晶を用いた薄型へ、後者であれば、トランシーバーのような武骨なものから手のひらに収まる高機能のスマートフォンへと明らかな進歩を遂げた。いずれも、元の形をとどめないほどの劇的な変わりようである。

一方で、本書は、よく目を凝らさなければわからないくらいの地味な変化にも目を向ける。例えば、寿司である。回転寿司の普及もさることながら、カウンターで食べる昔ながらのスタイルの寿司にも、ちょっとした変化があるらしい。同じ一貫でも、昭和に比べて平成のものは、実はわずかに小さくなっている。その代わり、1人前として出されるネタの数は増える傾向にある。女性でも食べやすいようにしたことや、酒のさかなとして食べられる機会が増えたことなどが、その理由だ。

ほかにも、カメラや腕時計、ポストなど、比べてみると確かに変わったとうなずくような品が次々と登場する。これらだけでも十分に納得感はあるが、コラムで書かれたこぼれ話を読んで思わず膝を打ってしまった。著者によると、昭和の定番はあっても平成の定番といえるものが見当たらず、選に漏れた品も少なからずあるらしい。

例えば、ラーメンである。昭和のラーメンといえばのりとメンマ、チャーシューが乗った醤油ラーメンだろう。ところが平成の定番といわれると困ってしまう。スープも麺も具材もさまざまだ。各店が独自の路線を追求し、多様化する消費者の嗜好に合わせてきた結果、いわば定番の喪失が起きている。

ラーメン一つで大げさなと思うかもしれないが、身近な品々だからこそ時代の変化を色濃く映す。その瞬間その瞬間の消費者の声に耳を傾け、求められる存在であり続けようとする努力はあらゆる企業に必要で、それは定番の意味や価値自体をも変化させる。

時代が定番を生み、定番が時代を飾る。だから、次の時代を担おうとする企業にとって、今ある定番を追いかけることに大した意味はない。努力を重ねて、どんなに良いものを生み出そうとも、そこがゴールではない。顧客と向き合い、絶え間なく進み続けなければ、いずれは時代の波にのまれてしまうのだ。

（藤原 新平）

中小企業経営者のための
ちょっと気になるキーワード
身になる!

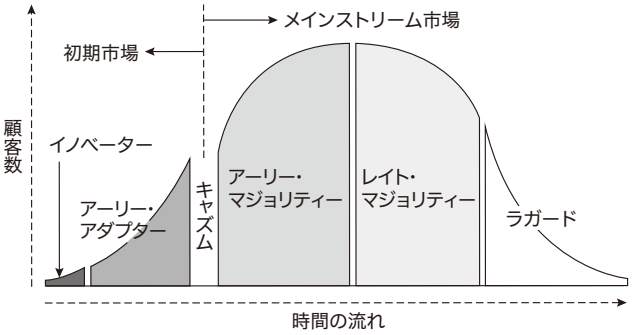
キャズム

新しい製品や技術に高い感度をもつ一部の消費者を顧客とする初期市場から、大衆を相手とするメインストリーム市場へと駆け上がる手前には、深い溝が横たわっている。マーケティングコンサルタントのジェフリー・ムーアは、この溝の存在に注目し、キャズムと名づけました。

キャズム理論の下地には、1960年代に提唱されたイノベーター理論があります。新製品が市場に浸透していく過程を、各ステージを構成する消費者のタイプによって分類、イノベーターとアーリー・アダプターから成る初期市場を攻略することで、一気に普及が進んでいく市場のダイナミズムを理論化したものです。

初めのうちは順調に売れたものの、ある時点で頭打ちとなり、メインストリームに乗れないまま忘れ去られてゆく。ハイテク産業に身を置くムーアは、そうした例を日々目にするなかで、この理論に違和感を覚えました。そして、1本の連続した線で描かれた普及曲線には実はクラック（断絶）が潜んでおり、なかでもアーリー・アダプターの市場とアーリー・マジョリティーの市場との間には深い溝があると指摘したのです。

ムーアが着目したのは、二つの顧客層のマインドの違いです。前者が「新しいこと」自体に価値を見出し、役に立つ可能性があると判断すれば果敢に新製品を手に取るのに対して、後者は「多くの人が使っていること」の安心感を、製品を購入するうえでの重要な判断材料とする。そのため、メインストリーム市場への足がかりを築くには、足元で効果をあげているアーリー・アダプター向けのマーケティング戦略にとらわれず、次なる市場の顧客層に向けた新たな戦略を実行していく必要があると主張しています。



キャズム理論はもともとハイテク分野のBtoB市場を念頭に置いたもので、普遍的なモデルの提示を意図したものではありませんが、多様な顧客からなる市場への理解を深めるうえでも、頭に入れておいて損はないキーワードです。

＊ジェフリー・ムーア著、川又政治訳『キャズム Ver.2 増補改訂版―新商品をブレイクさせる「超」マーケティング理論』（翔泳社、2014年）を基に記述しています。

編集後記

今年は、オリンピックイヤー。来月早々、平昌五輪が開幕します。なかでも、人気のある種目の一つは、男女フィギュアスケートで、今大会も多くの期待を集めています。

ただ、華やかな半面、昨年26歳の国民的スター選手が引退したように、20歳代で競技人生は終盤となり、若手の台頭著しい国では、10歳代後半の引退もある選手寿命の短い競技でもあります。かたや、ロンドン五輪の馬術では、71歳の日本人選手が見事に出場を果たし、話題になりました。選手寿命には、大きな幅があることがわかります。翻って、会社員にとっての選手寿命、すなわち定年は、何歳が適当なのか、進行する高齢化の下で、今後も議論が続いていくのかもしれません。（海上）

調査月報 2月号予告

調査リポート
中小企業がもつ先行き不透明感と経営への影響
総合研究所 研究員　山口 洋平

論点多彩
ユーザーイノベーション
―革新をもたらす顧客たち―
阪南大学経営情報学部 教授　水野　学

編集・発行　㈱日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本　アインズ㈱

★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
㈱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

●バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。
URL: https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html