



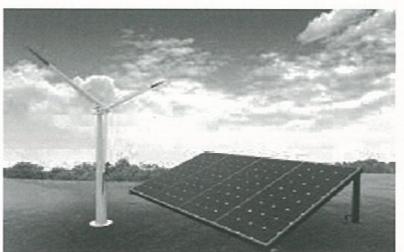
株式会社成岡マネジメントオフィス  
代表取締役 成岡秀夫（中小企業診断士）

2015年は大企業や中堅企業の業績は堅調に推移し、中小零細企業の業績は俗に言う「まだら模様」になるだろう。時流に適合できつつある企業の業績は徐々に伸びてくる。一方環境変化についていけない企業は、厳しい局面になる。中小企業は大きな市場を狙わずに、ニッチな（狭い）市場に特化すべきだ。そのニッチな市場で大きな魚（収益）を目指す作戦が正しい。経済産業省が奨励する「グローバルニッチトップ企業（GNT）」とまではいかないが、せめて「ジャパンニッチトップ企業（JNT）」を目指そう。いや、ジャパンが無理なら「キヨートニッチトップ企業（KNT）」でもいい。独自の分野では他社に負けない何かを持った「キラリと光る企業」を目指すことこそ、これから生き残り戦略の基本だ。

### クリーンエネルギーが普及する

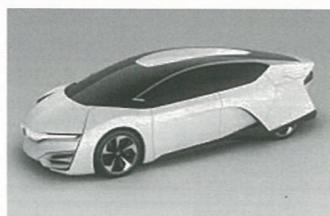
一部の原子力発電所が稼働するが、まだほんの一部に限られる。以前は、原子力は30%以上の発電割合があったのだから、一部が動いても大勢に影響はない。しかし、関西電力のように50%近くを原子力発電に依存していた電力会社では、一部の稼働でも発電コストの低減には非常に貢献する。だから40年以上経過した発電所でも稼働に前向きにならざるを得ない。それより重要なのは、クリーンエネルギーの普及だ。太陽光発電はご存じのように九州電力などが新規のメガ発電を規制したように、早晚飽和状態になる。しかし、太陽光以外のクリーンエネルギーの普及は、なかなか進まない。風力も安定して電力を供給できる立地がそろはたくさんない。地熱も環境に与える影響が大きく、施設の建設が進まない。水力発電はダムを造らないといけないので、そう簡単ではない。シェールガス革命にともない、火力発電に依存する傾向は続く。そうなると、地球温暖化に悪い影響を与える。ますます環境基準が厳しくなるので、その対応を誤るとただでさえ高い電気代に困っている企業に、一層のコスト負担を強いることになる。

クリーンエネルギー関連の投資はまだまだ追い風。この市場は規模が大きく大手メーカーも参入するが、裾野が広いので小さな部品でも付加価値が高いと大きなビジネスの可能性がある。風力発電の羽（ブレード）のひずみ、たわみを測定する機器の一部を製造している小さな企業でも、今後事業の中心になると意気込んでいる。大企業と競争するのではなく、ほんの小さな市場でもいいのでトップになることだ。まだまだ成長が見込める有望な市場だ。



### 海外観光客が増加する

円安の影響で海外からの旅行客がまだまだ増える。2,000万人を目標と政府は言っているが、1,000万人を突破してから加速度的に海外からのお客さんが、確かに増えている。もちろん、円安の影響や諸外国がビザの発給条件を緩和したこと、羽田の発着枠が増加したこと、東日本大震災の影響が収まったと認識されたこと、などいろいろな要因があるからだ。それと、やはり日本そのもの、日本人の意識が変わった。以前は外国人観光客と言えば、本当に珍しい眼差しで見ていた。しかしいまは、特に意識しないようになった。昼間市バスに外国人旅行客が大勢乗っていても、特に違和感はない。特に京都は、京都自体が世界的なブランドだから、まだまだこれから外国人観光客は増えるだろう。これにうまく対応できた企業と、古い感覚のままの企業とでは、当然業績に大きな格差が生まれる。特に、イスラム圏の「ハラル基準」に対応できるかどうかは、大きな別れ道になる。また、以前とは外国人観光客の嗜好が大きく変化している。汎用的な日用品でも彼らから見れば、非常にお土産として値打ちのあるものもある。30円くらいの駄菓子が東南アジアからの旅行客にお土産として大ヒットする時代なのだ。伝統工芸品でも消耗品でも、アイデアひとつで大化けする可能性もある。大事なことは、いつも「集中して考えていること」。日ごろからの準備のないところに幸運はない。



### 燃料電池自動車が普及を始める

自動車は今後燃料電池に行くのか、電気自動車に行くのか、別れ道に立っていると思っていたら、最近急激に燃料電池方式にシフトしている。水から作る水素と空気から取り込む酸素を使って燃料を作る燃料電池方式の自動車は究極のエコカーだ。間違いなく開発の方向は、この方式に移行する。ここで問題になるのは電気自動車。日産や三菱が積極的に開発してきた電気自動車は、その重量、バッテリーの開発、充電の時間、航続距離などの課題が決定的に解決できていない。特に充電時間がかかることが致命的で、それがネックでなかなか普及しない。燃料電池方式は、水素の供給が短時間でできること

が強みだ。水素ステーションがまだまだ普及していないが、某大手企業が先駆的にこのビジネスに乗り出したことで、一気に普及に弾みがつく。2015年にはトヨタが燃料電池の商業車を発売するように、トヨタも本気でこの事業に乗り出した。先日発表された車のネーミングが「みらいMIRAI」。これにもトヨタの意気込みが感じられる。石油元売り各社も精製工場を縮小して、早晚この水素ガスステーション事業に乗り出す。5年くらいは普及にかかるが、電気自動車を飛ばして一気に究極のエコカーに技術が進むと思われる。先日の報道でもある関西の自治体で燃料電池車を1台導入することが決まった。多分にPR効果を考えての購入だと思うが、ハイブリッド車が普及するのに10年かかったことを思うと、普及の加速度はそれ以上と思われる。燃料電池車では部品や構造が電気自動車ほどシンプルではないので、中小製造業特に部品加工に強みを持った企業は出番だ。トヨタに遅れまいと、日産、ホンダもこの市場に参入する。リチウムイオン電池が主流と考えていた次世代エコカーは、10年したらかなり燃料電池車が席巻している可能性がある。今からこの分野の情報を聞き漏らさないことだ。自社で何ができるかを考え続ける。

### 農業のビジネスモデルが変わる

農協のあり方とか農業の周辺の環境が大きく変わる気配だ。農協解体論も出たが、そう簡単にこの巨大組織、巨大権力構造が変わることは思えない。しかし、以前の第一次産業の貧困なイメージからは大きく変化が起こっている。まず、徐々にではあるが農地の集約化が進んでいる。地方創生というスローガンもあり、地域にUターンした若者が第一次産業ビジネスに就労するケースも目立つようになった。新しい農業機械が発明され、冷凍技術や加工技術が革新的に変わりつつあり、そこに新たなビジネスチャンスが生まれている。間伐材からできた新商品、地域の大学と組んで生まれた地産地消の新商品、冷凍技術が革新的に変わり長距離の移送でも新鮮さを損なわない食材が流通するようになった。野菜工場も各地に新設され、近大マグロで有名になった魚の養殖技術の革新も行われている。農業や漁業、林業が多少とでも魅力あるビジネスに変化していくには、当然若者もそこに生きがいを見いだせるはず。まだ時間はかかるが、確実に時計の針は動き出した。これからビジネスモデルを考えると、「食の安全に関するビジネス」「食品の生産に関するビジネス」「食の流通に関するビジネス」「食の加工に関するビジネス」は非常に有望だ。仕組みが出来上がれば、あっという間に色々なビジネスが起る可能性がある。自社のビジネスと関係ないと思わず、この世界の動きに神経を配ることだ。一見自社の製品や技術とは関係ないように思える分野でも、よくよく研究すれば新しい用途がいろいろ見えてくる。

### シニア層の消費が活発に

60歳以上のシニアの消費が活発になっている。日経新聞の60歳以上のシニア層1300人に対する調査によると、おカネをどんな用途にかけたいかという質問には、趣味や旅行を挙げた人が全体の80%に上がった。反対に衣料や住まいとの回答は25%程度だった。8割の人が月額の小遣いを50,000円未満と答えていて、メリハリを利かせたシニア層の消費実態が分かった。メリハリ消費の中でも、特筆すべきは子供や孫への支出は別格で、全体の72%が子供や孫との触れ合いにおカネを使うと回答している。これは3世代消費という新しいトレンドで、少子化ではあるが一人の孫に6人の財布（ポケット）があるというシックスパケットと言われる現象。つまり2人の親（父親と母親）にさらに2人ずつの祖父と祖母がいる。合計6名の両親と祖父母が一人の孫に存在する。少子化ではあるが、この6つのポケットをこじあけることができれば、大きな市場があるはず。少子化だから市場は縮小するのだが、売上は単価×購買数だから、購買数は減少しても単価を上げればいい。付加価値の高い、シニア層が孫に買ってやろうと心が動くような商品やサービスを考えればいい。ポケットが拡がると、ワンランク上の商品やサービスが動くはずだ。ビジネスとは考え方ひとつで色々な切り口が考えられる。あまり自分だけの考えに固執しないで、広く世間の動向を見ること。そのためには付き合う人を変える、出かける場所を変える、趣味を変えるなど自分自身が変わることを厭わないことだ。意外と視野を狭くしているのは自分自身であることが多い。

### GNTよりJNT、KNTを目指す

経済産業省は、グローバル展開に優秀と認められる実績がある企業を「グローバルニッチトップ企業（=GNT企業）」として顕彰するとともに、こうした企業の経験値を一般化し、GNT企業を目指す企業に対する経営の羅針盤を示すことを目的として、「グローバルニッチトップ企業100選」を選定した。選定に当たっては、公募により候補企業を募り、外部有識者で構成する選定評議委員会の審議を経て選定した。評議のポイントとして、

- ①世界シェアと利益の両立
  - ②独創性と自立性
  - ③代替リスクへの対処
  - ④世界シェアの持続性
- に着目し、「グローバルニッチトップ企業100選」として100社選定した。

これくらいの企業になると相当レベルは高いが、G=グローバルまでいかなくても、J=日本国内で十分に通用するレベルをまず目指す。人口が減少する日本国内市場だが、それでも1億人以上の人口があり経済規模でも世界第3位。アメリカ、中国に次いで世界で3番目というポジションは悲觀する水準ではない。いきなり世界標準にチャレンジするのではなく、まず京都地区で一目おかれる企業になる。そして、次に日本国内で成功する。京都ニッチトップでも十分その価値はある。特に、京都という市場は1100年首都であったという地域であり、品質にうるさく常に価値の高いものでない生き残れない仕組みができている。この京都の地域でニッチな市場でトップに立つことができれば、それは全国区になる可能性を秘めている。

まず今年はKNTを、そして3年先にはJNTを目指す。努力のないところには幸運も、成功もない。誰かがやってくれるというのは幻想。自ら手と足を動かし、頭を働かす1年でありたい。