

奈良県の産業界を考える

奈良県中小企業支援センター経営支援グループ
木口 朋大



目次

- <奈良という環境とその地場産業>
- <これからの奈良県小売業界事情>
- <奈良県中小企業生き残りの課題はブランドの確立>
- <何故、奈良の産業はかつて隆盛し、そして衰退したのか>
-

<奈良という環境とその地場産業>

・企業にとっての奈良という土地柄

近畿圏の中央、へその部分にあたる奈良県は、県域の真ん中を西に流れる吉野川によって南北に分けられるかと思えます。吉野や大台ヶ原、十津川などの厳しい自然環境に囲まれた山岳地帯の南部と、気候温暖で人口の大半が集中する北部の奈良盆地です。

ご存知のとおり、奈良県は古都として歴史的な土地柄です。さらに、古代よりこの南部の山林という不動産、北部の耕地面積は少なくとも収穫効率の良い肥沃な穀倉地帯、台風や地震、洪水といった自然の脅威にさらされることも少ない穏やかな気候という恵まれた地理にあります。しかし、産業に適した土地かと言えば、残念ながら国内ではそれほど企業活動が活発な地域とは見られる向きが少ないと思えます。実際問題として県内に籍を置く企業はこの古都としての制約から抜け出ることが容易ではないことも要因の一つでしょう。工場の新築、改築にしてもまず発掘調査を義務付けられたりもします。しぜん大きな装置を必要とする重厚長大産業は育たず、むしろエレクトロニクスや繊維関係の工場などに見られる軽薄短小型が主体を占めていると言えるでしょう。

また、奈良の大仏さえあれば何をしなくても客は来る、とのいわゆる「大仏商法」は奈良の商売風土を言い表す否定的な言葉ですが、企業側の一部にも従来保守的、排他的な気風があったことも事実です。しかし、現在これを克服しようと多くの経営者が懸命な努力を続けています。この努力の結果として、地場産品を扱う企業はもとより、研究開発型企業でも国内はおろ

か、海外にも知られた企業が少なからず現れてきています。

・奈良県の地場産業とその性格

奈良県の地場産業と言えば、北部の奈良市を中心とする地域では、十五世紀初め興福寺で造られた奈良墨と、その墨とともに南都七八寺の筆司によってはじめられた筆、そして茶道の千家十職より先んじて鷹山城の城主の次男宗砌が考案した茶筌といった日本一の伝統産業があります。それに加えて、史蹟と文化財などの観光資源を生かしながら、外を向いた文化・観光産業も古くからの地場産業と言えるかもしれません。

そして、中和地域を中心として靴下やニット製品などの繊維製品製造業が産地を形成しています。加えて、奈良県工業に大きなウェイトを占めている電機製品・一般機械・金属製造業、さらにはプラスチック成型業、製菓業、毛皮革製造業など多数の地場産業もこの中和地域に集積しています。このほか、奈良県全体の三分の二を占める南部の山間部には日本三大美林の一つ吉野杉を背景に古くから発達してきた木材・木製品製造業などがあります。

これらの歴史ある地場産業に加えて、昨今の規制緩和、環境問題意識の高まりなどを反映し、エレクトロニクス、機械、消費財などの分野で、いわゆるベンチャービジネスが活躍の場を広げつつあります。歴史のある企業の間にも業態を少しずつ変える動きが出ており、産業地図が塗り変わってきているようにも見えます。元々、奈良県は保守的な土地柄を見せる一方で、長く商業都市大阪に労力を提供しており、大阪資本が流入しやすいという一面も併せ持っていました。このことが奈良の県民性の中にある保守的な部分のほかに打算的で商人的な面を加えていたのかもしれません。

これらの新旧併せた県内産業の活力ある発展は、奈良県全体の繁栄の基盤となるものです。そのため県と

しても、経営相談、制度融資の充実や奈良県工業技術センター、奈良県中小企業支援センターを拠点とした新商品の開発、人材の育成、先端技術の導入など県内中小企業の振興に努めているほか、高度な研究機関の集積が進められている関西文化化学学術研究都市の建設等県内経済の新たな発展に向けた基盤づくりにも尽力しています。

<これからの奈良県小売業界事情>

・大型店間の競争激化のなかで地盤沈下する地元中小小売業者

今年4月以降の奈良県経済全体に大きく影響を与えそうな動きとして県内での大型小売店の開設が相次いでいることを挙げられるかと思えます。家電量販店や中型スーパーの開設を合わせると、まさに出店ラッシュとも言える状況です。反対に、大型小売店の出店数増と歩調をあわせるように、個人の小売業者数は着実に減少傾向にあり、地域の商業基盤は確実に弱まっているように見えます。

今後大型店間の競争が熾烈化するなかで負け組の撤退が予想されますが、その撤退後にこそ地域住民の生活を支える中小小売業者の存在は重要な意味を持てきます。地域の生活基盤保持のため、中小小売業の建て直しは大きな課題になるでしょう。次から具体的にこれまでの変化の過程を見てみたいと思います。

・出店ラッシュの超大型店

4月1日のジャスコを中核店にするダイヤモンドシティ・アルル(橿原市曲川町、物販面積39,000平方メートル)、同24日のアピタ大和郡山店(大和郡山市田中町、同22,110平方メートル)続く5月29日にはイオンスーパーセンター大安寺(奈良市南京終町1丁目、同12,151平方メートル)と、売り場面積が10,000平方メートルを超える大型店が県内に次々とオープンしました。また、京都府と奈良県にまたがる関西文化学術研究都市でもアルル級の大型店舗が、さらに奈良市内でも北部で大型店舗の開設準備が進んでいるといい、まさに大型店の建設ラッシュという状態になっています。これには世界の小売業トップの米国ウォルマートが対日進出を進めており、国内の大手スーパーが対抗策として地域の囲い込みを始めたことが背景にあるようです。また地下の下落で出店コストが下がったこと、

製造業の海外進出で遊休化した工場跡地の放出で大規模な出店用地の確保が容易になったことなども積極出店の要因として挙げられるかと思われます。

・大型店増加の一方で減少する地元中小小売業者

奈良県を見ると、人口10,000人当たりの商業事業所数は、103.2件で全国44位という低レベルにありますから、大型店の出店はそれなりに歓迎されるべきものなのでしょう。しかし、一方で、経済産業省の商業統計で県内の小売業者の状況を見ると、法人事業所が確実に増加している一方で、個人経営の小売業者は減少の一途を辿り、平成14年度調査ではついに10,000件の大台を割り込んでしまいました。

大型小売店の出店は当初の人口密集地から地方都市へと移行しましたが、地方では競争力のない中小小売業者の顧客が奪われ、淘汰を促す結果になっているようです。実際、県内の郡部の商店街では雨戸をおろした店舗が多く、商店街として機能しなくなったところも増えているのが現状です。

・県内消費マーケットは魅力薄?

大型店の進出は加速していますが、奈良県という消費マーケットは、それほど魅力があるところでしょうか? 小売の統計では、従業員一人当たりの年間商品販売額は2,140万円1,000円。順位は全国の最下位です。全国平均が4,580万2,000円ですから、県内実績は半分もないというのが実情です。一方、各世帯の収入状況を見ると、勤労者世帯の1ヵ月当たり世帯主収入は約49万円で全国では5位という高いレベルにあります。しかし、支出状況は一変します。1ヵ月当たりの支出は約42万円で全国30位と収入の順位と大きくかけ離れています。奈良県住民は収入は多いものの、消費生活には慎ましいのかもしれませんが。この数字を見ると、物販を目的とする事業所にとって奈良は決していいマーケットとは言えないのではないのでしょうか。

それにも関わらず、大型店の進出は続きます。それも、売り場面積はさらに拡大し、シネマコンプレックスなど多くの機能を持った複合商業施設として、益々集客力を高めています。また出店場所は市町村部の周辺になることが多く、この結果、地方の商店街はますます淘汰の動きのなかに引き込まれていく可能性が高いのです。

統計が示すように県内のマーケット規模が限られる以上、大型店間の競争は一定のパイを奪い合うゼロサムゲームの様相を呈してくると思われまます。そのなかで、パイを奪われるのは結局、中小の地元小売業者にほかなりません。

奈良市周辺では、柏木町のパワーセンターや周辺のロードサイド店、また押熊地区の商業集積が増加。市の商業中心軸は平城京跡付近まで移動し、市中心部の商店街から大きく離れ始めています。関西文化学術研究都市や市北部への大型店進出で中心軸は、益々商店街から遠ざかっていきます。

観光・サービス業の拠点など新しい視点の商店街作りが望まれるところですが、最大の問題は、競争に敗れた大型店が撤退した後、地域の生活インフラ維持にあると思われまます。昔から地域の生活基盤を支えてきた中小小売店舗が姿を消したあとでは、基盤の維持は非常に困難になるのではないのでしょうか。長崎屋奈良店の撤退後、高齢者が循環バスで遠くまで食料品を買い出しに来る姿は、生活レベルの向上とは言い難いものがあります。

<奈良県中小企業生き残りの課題はブランドの確立>

・伝統産業は年月が育てた最強ブランド

奈良県内では、中小企業の生き残りをかけて、新商品開発や販路開拓の事業が実施されています。新素材や新技術を投入した新商品が多く投入されていますが、息の長い成長商品になったものは残念ながら今のところ多いとは言えません。ただ、近年県内で急速に成長してきた企業を見ますと、いずれも「この企業なら……」と消費者が認めるブランドをしっかりと確立している企業ばかりのようです。

ブランド作りにはある程度の年月が必要と言われまます。元々奈良県は平城京以来の伝統のもと、墨・筆、皮革製品、奈良晒しなどしっかりしたブランドを確立、長い歴史をかけて今に伝えている企業も多くあります。ただ、これからブランドを確立しようという中小企業にとっては百年、二百年という年月はかけられないのが実情であります。新興企業でありながら奈良県という地域で立派にブランドを確立した企業はどのようにして、それを成したのでしょうか。

・ブランド形成は対象顧客の絞り込みがキーポイント

ブランド作りでは対象顧客の絞り込みが大事といわれまます。一般的な消費者からさらに対象を絞り込み、成功したのが、御所市に本拠を置く通販会社です。一般の通販会社が女性や子供など大きなくりに対象顧客を設定するなか、看護師という非常に限定された分野の顧客をターゲットに選定。仕事内容を徹底分析し、職業柄抱える不満を解消する商品を提供することで急成長を遂げているようです。ターゲットを絞り込んだことで、ニーズを汲み上げやすいことやニーズを満たせるオリジナル商品を投入、顧客の信頼を勝ち取ったことが売上増加につながったと言えます。とくに医療業界という限られた世界であるため、商品の良さが口コミで伝えられたことも大きな宣伝効果を発揮していたのかもしれまます。

同社の取り組みには、これからブランド作りに取り組む企業にとって大きな参考になるものが多く含まれているように思われまます。折角良い商品を開発しても、誰を狙いにしているのか分からない場合は顧客ニーズとのミスマッチを起し中途半端に終わってしまうことが多いからです。

・ブランド力の支えは従業員の質

同様に理想実業(香芝市)も対象顧客の絞り込みで成功した企業です。ラーメンチェーン店「神座(かむくら)」を展開する会社ですが、業界のイメージを一新するビジネスモデルを導入したパイオニア企業という一面も持ち合わせていると言えまます。同社は、従来の屋台のイメージがつきまとうラーメン屋を脱却するため、対象顧客をファミリー層やサラリーマン層に設定。店舗も清潔感を重視するファミリーレストラン形態にしました。また、社員に大卒者を多く採用。レストランシェフ風のコスチューム重視や顧客本位の接客手法を取り入れて消費者の信頼を勝ち得ていまます。

ブランドの成否は、本来最終消費者である顧客が満足度に応じて決めるものです。その顧客と最前線で接する従業員の質が悪いとブランドイメージはぶちこわしになってしまいまます。ブランド力の維持にとって従業員の質と経営者のブランドにかける思いの浸透は大きな意味を持つてくるはずです。同社が人材にこだわるのは、まさにブランド力の維持にかけるものが大きいということでもあるのでしょう。

両社とも、対象顧客の絞り込みを行い、その顧客を満足させる商品とサービスを提供することで成功しているのが特長と言えるのではないのでしょうか。基本軸がエンドユーザー側にあったことが重要な共通点であると思われます。

・ランドの軸足は顧客

さらに、徹底したエンドユーザー重視で成長中の賃貸住宅の紹介会社(王寺町)があります。同社は県内に占める賃貸住宅の紹介シェアは全国トップという突出した企業。しかし、創業来約30年と社歴は決して長いものではありません。

一般的に賃貸住宅の斡旋では業者の目はどうしても家主の方を向いてしまい、業者はまず部屋を埋めることを重視しがちな一面があるようです。そのため、せっかく部屋が埋まっても入居者の不満が出てくることもよくあるという話を聞きます。

同社はこの業界の常識に対し、賃借人の立場に立った営業を展開。賃借人が気持ち良く入居するために、改善すべき点があれば家主に対し要求するという、賃借人側に立った業務を展開しているのです。改装や機械類の設置などをめぐり摩擦もあると言いますが、入居者の満足を満たせない物件の紹介はしないという徹底した営業振りを貫いています。ここでも、やはり目線が消費者の側を向いていることが重要です。

いずれも、社歴は長いとは言えず、伝統産業のように数百年の歴史から生まれたブランドではありません。最終消費者に目線向け、顧客満足以社内体制を注ぎ込み、その維持に全力投球してきた結果、顧客が信頼し、ブランドに傾倒、また口コミで他の人に紹介した結果なのではないのでしょうか。

県内では下請製造業者も多く、サービス業と同様にはいかなれないと言われそうですが、自分が供給している製品のエンドユーザーがどういう意見や不満を持っているか調べたことのある企業はおそらく少ないと思います。また、自社の部品が組み込まれた商品にエンドユーザーが不満を漏らす時、そこにビジネスチャンスが生まれることがあるということにも注意を向ける必要があると思います。製造業では、つつい高技術の開発がビジネスチャンスにつながると思われる傾向が強いようですが、ユーザーの不満の解消策を考える方がビジネスにつながりやすいこともあるのです。目線

をエンドユーザーに向けるという点では業種の違いはないと考えます。

奈良県内では熾烈なサバイバル競争が始まっていますが、ブランド力で成長する企業の秘訣がどこにあるのか、各企業が自社でじっくり分析することも重要ではないのでしょうか。

<何故、奈良の産業はかつて隆盛し、そして衰退したのか>

「奈良もの」と言えば古代よりもともと、高品質の品物を指す代名詞だったのが、現在、とある業界の中では粗悪品、安物の代名詞になっているそうです。何故でしょうか？

奈良は古くから甲冑・刀剣、墨、薬などの産業が発達し、工業都市の格式を持っていました。特に、南都七大寺など寺社の数が多く、僧侶や神官の衣装用に奈良晒が発展。武士の正装時には下着に晒し製の帷子を着用するようになり、全国的に普及。奈良晒は全国的な商品に成長し、奈良の業者は大いに潤ったといえます。また、江戸初期に幕府御用達になったことも、人気を集めるもとになったようです。しかし、寺社勢力の減退、武家の困窮化などで需要が減少する一方で、他藩の富国政策で優れた布地が市場に供給されるようになると、遠隔地からの原料調達によるコスト高などから競争力を失い次第に勢いを失っていったといえます。加えて、組合的な組織をつくり、外からの参入を許さなかった結果、技術的な進歩の機会を失い業界全体が衰退。中心産業の崩壊から他の産業も下火になっていったということもあるようです。

そして、全盛期の頃は諸国から買い付けに来た業者を宿泊させる設備を持っていたものが、工業都市としての地位を失ってから後は、この施設を利用して観光客を宿泊させるようになり、最終的に奈良は観光都市に変貌していったとする説があります。

しかし、今また奈良では観光産業の衰退も言われるようになってしまいました。ここで、前述した奈良の観光都市化が企業努力の怠慢の結果という説は非常に興味を持たれることです。奈良晒の業者が企業努力を怠り衰退した例にならって、旅館が廃業したり、競売にかけられる今の状態はなぜ起こったのかをじっくり検証してみる必要があるのではないのでしょうか。

旅館業者が言うところでは、業者にとって団体旅行、

特に修学旅行は利益率が大きいとして歓迎されてきました。戦後ベビーブーム時の児童による修学旅行の受け入れは一学年が1,000人単位ですから、バス会社も飲食業者も記念写真屋さんも、お土産屋さんも観光関連業者はみんな儲かってきました。しかし、少子化や修学旅行の海外化で採算は大幅に悪化。旅行代理店も手数料が増額したため、宿泊業者にしわ寄せがきて、経営が苦しくなったというのが実情です。しかし、季節によって大幅な増減があるのは、修学旅行を中心とする団体旅行。普通車で奈良に来る観光客の数に極端な増減はなく、個人客をどう開拓するかが経営改善の鍵だったはずですが、客層の変化に対応する経営努力を怠ったことが、衰退につながったと言えなくもありません。工業都市から観光都市への変身。次に奈良は何都市に変わるのでしょうか。

こうして見てみますと、奈良の産業は歴史的に「奈良もの」の例を見るまでもなく、最初は素晴らしいものを開発・製造するものの最後は結局、粗製濫造に陥り他の地域との競争に敗れ衰退していると言えるで

しょう。奈良晒の例でも原料を他の地域に依存しているという地政学的なハンディキャップがコスト高を招き、価格競争力を失ったという極めて経済学的な要因に基づいていました。

昔は、大和川の水運を利用して生産物を運搬していましたが、上流部の森林伐採で土砂の流出が増加。今のような浅い川になり大量輸送ができなくなったことも産業の衰退を加速させたと言われていています。同様に現在でも、道路の未整備が物流面でハンディキャップになっているといわれています。確認が必要になりますが、奈良は貨物列車が走っていない唯一の県という話もあります。これが事実なら、大量輸送を伴う産業の立地には、やはり適していないのかもしれない。ただ、大和政権の昔から、必要なものを企画、設計し、周辺諸国に製造させるとう能力には長けていたはずで、これは現在の工場を持たない製造業の考え方にも通じるものがあります。もしかしたら、奈良は情報発信型のサービス経済が一番似合うのかもしれない。

(原稿受領 2004.7.16)