調査

市場として茨城県際地域をみる
～内需系企業における市場拡大の方向性～

地域経済の現状をみると、輸出の持ち直しにより生産などの外需項目は下げ止まっているものの、企業収益や雇用･所得環境が悪化するもとで、設備投資や個人消費などの内需項目は弱い動きが続いている。さらに、趨勢的な人口の社会減がもたらす構造的な需要不足によって、地域で事業展開する企業は将来に明るい展望を描きにくくなっている。

このような環境のもと、企業が事業を継続していくための対応としては、供給する財・サービスの（1）市場の面的拡大、（2）市場の範囲・分野の拡大、（3）潜在需要の発掘の3つを想定しうる。

本号では、こうした問題意識に立って、地域の内需系企業、とくに需要者を個人とする事業者の視点から、市場の面的拡大の方向性について考えてみる。

具体的には、第1章では、従来からの地元市場である茨城県の周辺地域を「茨城県際地域」と位置づけ、市場という観点から、当該エリアに関するマクロの基礎統計を整理する。第2章では、茨城県内および県際地域で事業展開している企業がどのように市場をとらえているかをヒアリングから探る。第3章では、1章で確認した茨城県際地域および茨城県の市場としての特性と、2章で見られた企業行動を踏まえ、主に内需セクターの視点から、市場拡大の方向性と課題について論じる。

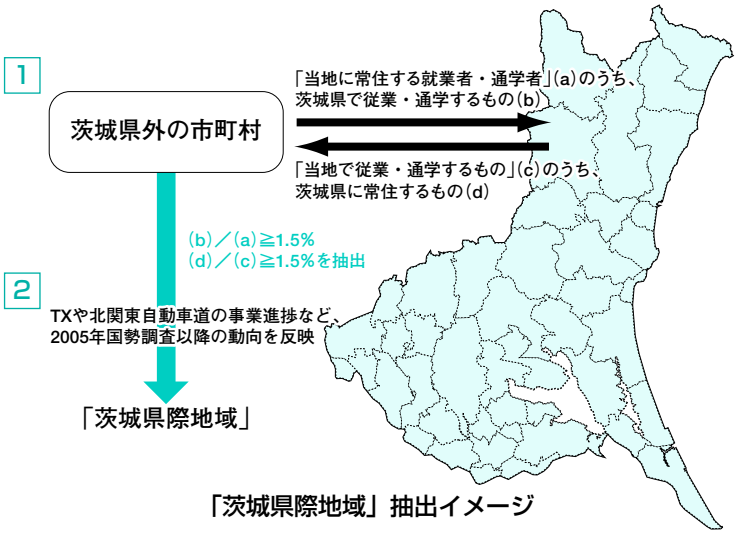
1.「茨城県際地域」の基礎統計

「茨城県際地域」の定義

はじめに、地域間の人の往来に着目し、「茨城県際地域」に該当する市町村を定義する。ここでは、国勢調査による「周辺市町村」の定義である「中心市への15歳以上通勤・通学者数の割合が当該市町村の常住人口の1.5%以上であり、かつ中心市と連接している市町村」を準用する。

具体的には、第一に、茨城県に隣接している県の市町村ごとに、「当地に常住する就業者・通学者のうち、茨城県で従業・通学するもの」の比率、および「当地で従業・通学するもののうち、茨城県に常住するもの」の比率を算出し、それぞれ1.5%以上の市町村を抽出する。

第二に、2005年国勢調査以降に生じた地域間の人の往来の増加要因と考えられる交通インフラの整備の進捗などを勘案し、関係する市町村を追加する。



「茨城県際地域」抽出イメージ

通勤・通学人口のデータから抽出した「茨城県際地域」

図表１－１

（単位：人、％）

市町村名	当地に常住する就業者・通学者のうち（a）	うち、茨城県で従業・通学（b）	（b）/（a）1.5％以上を抽出
福島県	187,326	3,979	2.1
矢祭町	3,668	415	11.3
塙町	5,980	146	2.4
いわき市	177,678	3,418	1.9
栃木県	219,225	12,640	5.8
野木町	14,908	2,844	19.1
小山市	88,593	6,406	7.2
真岡市	48,027	1,892	3.9
藤岡町	10,092	305	3.0
茂木町	9,446	279	3.0
益子町	14,541	292	2.0
下野市	33,618	622	1.9
群馬県	9,626	184	1.9
板倉町	9,626	184	1.9
埼玉県	146,144	6,012	4.1
北川辺町	7,919	852	10.8
栗橋町	14,420	1,047	7.3
幸手市	30,105	1,959	6.5
大利根町	8,275	359	4.3
杉戸町	25,898	659	2.5
鷲宮町	19,125	370	1.9
久喜市	40,402	766	1.9
千葉県	603,406	25,578	4.2
東庄町	8,915	1,753	19.7
銚子市	40,259	4,441	11.0
香取市	48,176	5,144	10.7
神崎町	3,633	221	6.1
我孫子市	70,249	3,936	5.6
野田市	84,974	2,721	3.2
旭市	39,417	907	2.3
柏市	205,672	4,709	2.3
栄町	14,428	321	2.2
本埜村	4,394	74	1.7
流山市	83,289	1,351	1.6

※1　図表1-1、1-2とも2005年国勢調査による。
※2　市町村合併があった場合は、現在の市町村単位に再集計している。
　　県外から茨城県への通勤・通学（図表1-1）では、29市町村
　　茨城県から県外への通勤・通学（図表1-2）では、35市町村
　　重複する市町村(グレーの網掛け)が25市町村あるので、合計39市町村を抽出した。

図表１－２

（単位：人、％）

市町村名	当地で従業・通学するもの（c）	うち、茨城県に常住するもの（d）	（d）/（c）1.5％以上を抽出
福島県	3,408	328	9.6
矢祭町	3,408	328	9.6
栃木県	284,166	18,195	6.4
野木町	9,772	1,906	19.5
小山市	90,492	10,417	11.5
真岡市	50,538	2,794	5.5
茂木町	7,659	397	5.2
下野市	26,669	744	2.8
上三川町	19,981	541	2.7
那珂川町	9,415	226	2.4
那須烏山市	15,435	282	1.8
藤岡町	7,097	122	1.7
栃木市	47,108	766	1.6
群馬県	8,488	192	2.3
板倉町	8,488	192	2.3
埼玉県	148,920	5,489	3.7
北川辺町	4,377	572	13.1
栗橋町	9,114	768	8.4
大利根町	8,867	512	5.8
幸手市	19,728	1,112	5.6
宮代町	11,779	307	2.6
久喜市	35,068	883	2.5
加須市	32,748	749	2.3
鷲宮町	8,691	190	2.2
杉戸町	18,548	396	2.1
千葉県	736,730	36,430	4.9
我孫子市	40,482	4,660	11.5
香取市	39,489	3,239	8.2
神崎町	2,541	187	7.4
銚子市	38,901	2,755	7.1
柏市	167,717	11,215	6.7
栄町	5,971	325	5.4
東庄町	5,490	265	4.8
野田市	71,433	3,294	4.6
成田市	109,290	3,707	3.4
松戸市	166,880	4,681	2.8
印西市	23,970	635	2.6
流山市	41,095	983	2.4
白井市	21,761	458	2.1
本埜村	1,710	26	1.5

下記の４市は 1.5％の基準を下回るものの、実人数（b）、（d）が上位にあるため県際地域に加える。

春日部市	129,965	1,071	0.8
越谷市	173,655	689	0.4
船橋市	306,876	676	0.2
市川市	256,956	405	0.2

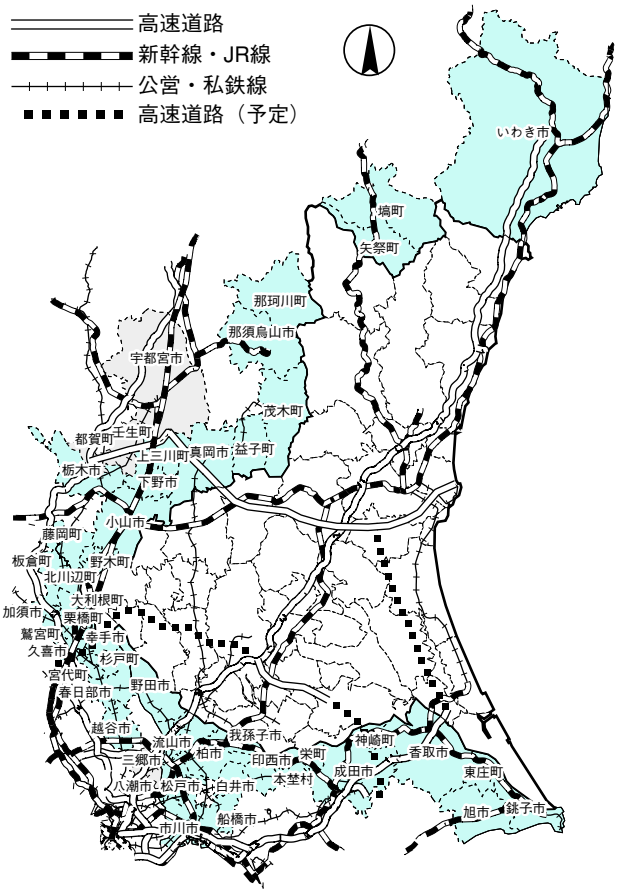
春日部市	51,220	95	0.2
越谷市	122,915	851	0.7
船橋市	215,340	1,173	0.5
市川市	154,226	625	0.4

図表１－１では、「当地に常住する就業者・通学者のうち、茨城県で従業・通学するもの」の比率が1.5％以上の市町村を、図表１－２では、「当地で従業・通学するもののうち、茨城県に常住するもの」の比率が1.5％以上の市町村を、あわせて39抽出した。また、1.5％の基準を下回るものの、実人数が上位にあり通勤・通学圏といえることから、春日部、越谷、船橋、市川の４市を加えた。

さらに、2005年度以降のつくばエクスプレスの乗車人員の動向から、茨城県との往来の頻度が増していると予想される三郷市と八潮市を追加する。

また、北関東自動車道の延伸の効果を見込んで、インターチェンジのある宇都宮市、壬生町、都賀町を追加し、最終的な「茨城県際地域」（48市町村）とした（次項の図表１－３）。

次項からは「茨城県際地域」の基礎統計について整理していく。



図表1－3　茨城県際地域

※アーク作成
青色は通勤・通学人口のデータから抽出した市町村
灰色は、インフラ整備の進捗などの効果から追加した市町村

常住人口と世帯数の増減率、密度

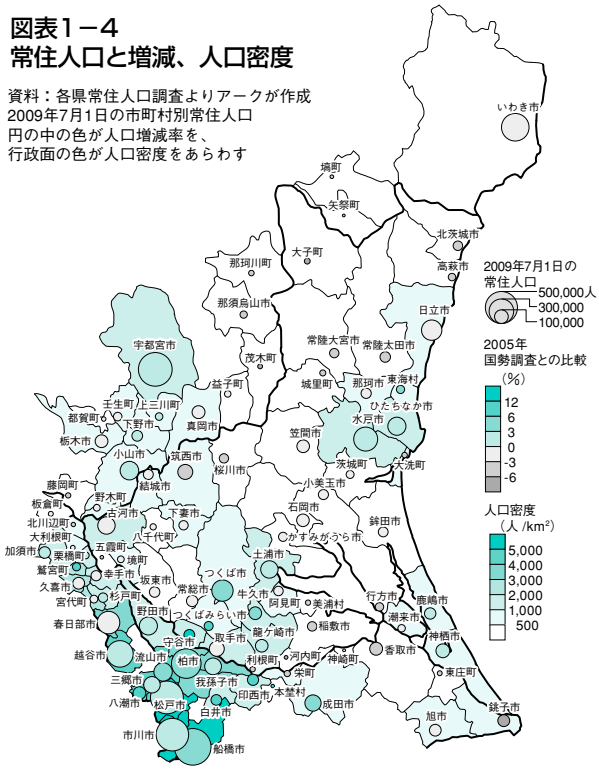
2009年７月１日現在の常住人口と2005年国勢調査の人口との比較（図表１－４の円の中の色）をみると、全体として、北部の減少と南部の増加が目立つ。県別にみると、茨城県では、県央、県南、鹿行の一部が増加しているものの、増加しているのは、守谷市（12.5%）、つくばみらい市（7.8%）、つくば市（5.5%）など11市町村にとどまっており、33市町村は減少している。

一方、県際地域をみると、千葉県では、成田市（5.1%）、白井市（11.6%）や印西市（6.2%）などの千葉ニュータウン、東葛地域の全ての市町村が増加している。埼玉県では、県際地域でもっとも人口規模の大きい越谷市（2.2%）が増加している。栃木県では、茨城県北・県央地域に隣接する市町村が減少しているものの、東北新幹線や国道４号沿線の宇都宮市（1.5%）、上三川町（0.8%）、下野市（0.5%）、小山市（2.1%）などが増加している。

次に、人口密度（図表１－４の行政面の色）をみると、茨城県や栃木県では、県庁所在地などの主要都市が相対的に高い。一方、柏市、我孫子市、流山市、松戸市、三郷市や八潮市、越谷市、春日部市は、茨城県や栃木県よりもさらに高位にあり、人口密度からみたマーケット特性は、北関東と千葉・埼玉県では大きく異なると言えそうだ。

図表1－4
常住人口と増減、人口密度

資料：各県常住人口調査よりアークが作成
2009年7月1日の市町村別常住人口
円の中の色が人口増減率を、
行政面の色が人口密度をあらわす



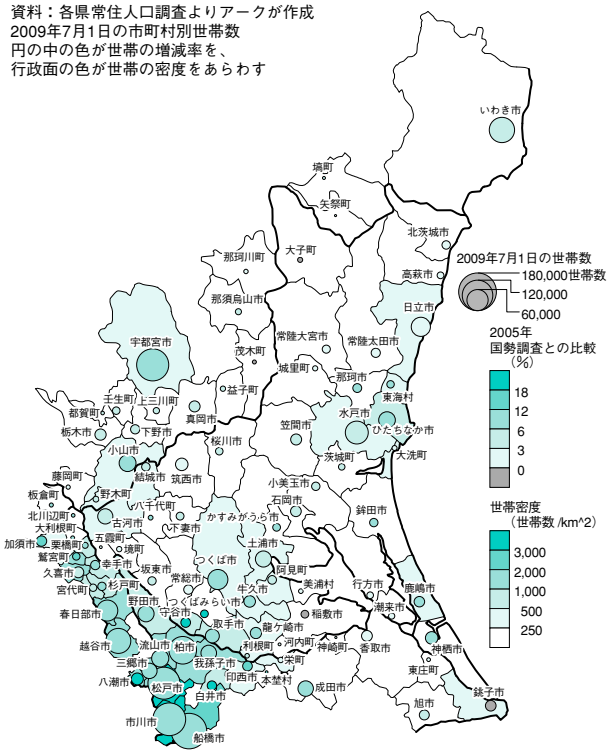
世帯数（図表１－５）の変化をみると、銚子市、稲敷市、大子町、茂木町、河内町を除いて、他の全ての市町村が増加している。

世帯数の増加率も、常住人口と同様に、茨城県南地域と千葉県、埼玉県で増加率が高い。

八潮市が20.5%と最も高く、次いで、守谷市、つくばみらい市、白井市、鷲宮町、本埜村、印西市、加須市、栗橋町、船橋市、流山市、成田市、幸手市、越谷市が10%超となっている。

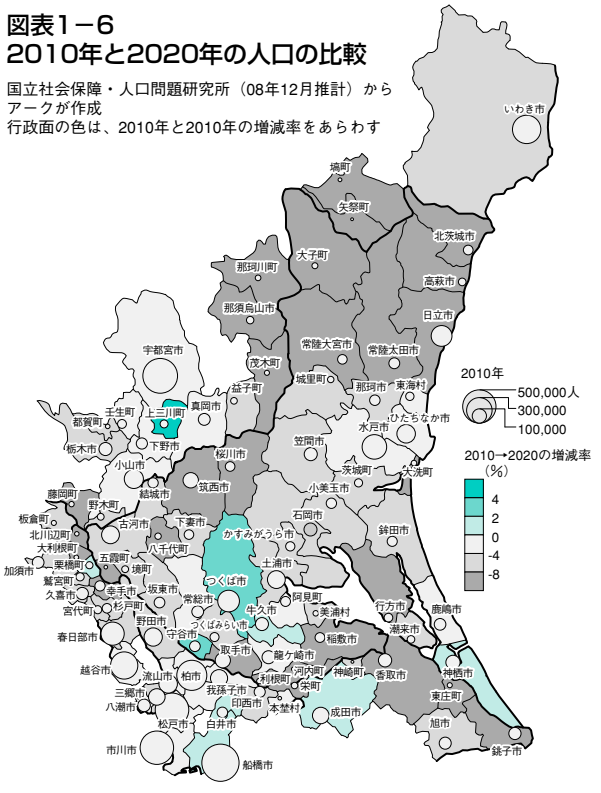
図表１－５　世帯数と増減、世帯の密度

資料：各県常住人口調査よりアークが作成
2009年7月1日の市町村別世帯数
円の中の色が世帯の増減率を、
行政面の色が世帯の密度をあらわす



図表１－６
2010年と2020年の人口の比較

国立社会保障・人口問題研究所（08年12月推計）から
アークが作成
行政面の色は、2010年と2010年の増減率をあらわす



人口の将来推計

国立社会保障・人口問題研究所の『日本の市区町村別将来推計人口』（平成20年12月推計）から、2010年から2020年までの人口の推移をみると（図表１－６）、増加する市町村は、茨城県では、守谷市（3.5%）、つくば市（2.8%）、牛久市（1.6%）、神栖市（0.4%）の４市である。また、県際地域では、上三川町（4.7%）、栗橋町（1.4%）、成田市（1.4%）、白井市（1.1%）、船橋市（0.7%）の５市町である。

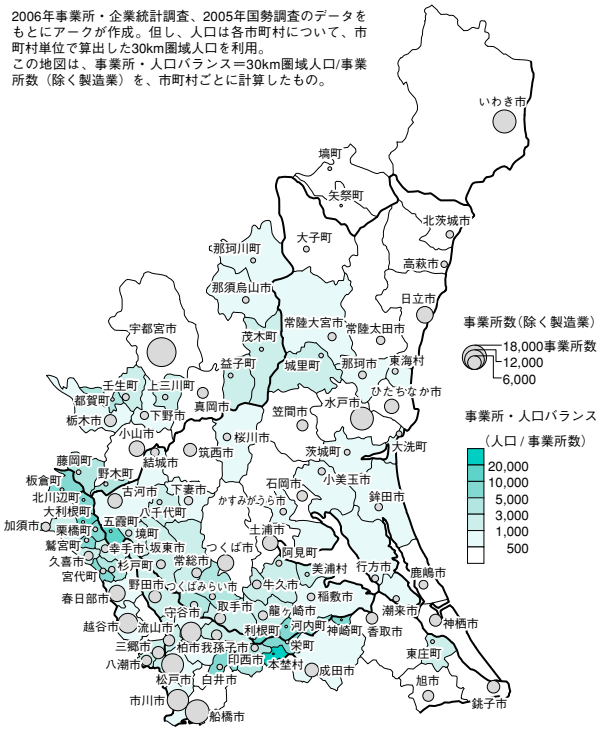
一方、減少する市町村をみると、茨城県では、県北のほとんど、県西、県南の一部で減少率が高い。県際地域では、銚子市や香取市など鹿行地域に隣接する地域で減少率が高い。また、都市部に位置し、人口規模が大きい柏市、松戸市、市川市、越谷市、春日部市なども減少する見通しである。

事業所数と常住人口からみる需給のマクロバランス

事業所数を供給サイド、人口を需要サイドと仮定して、需給のマクロバランスをみる（図表1－７）。ここでは、内需セクターの観点から、製造業を除い

図表１－７
事業所数（除く製造業）と30km圏域人口のバランス

2006年事業所・企業統計調査、2005年国勢調査のデータをもとにアークが作成。但し、人口は各市町村について、市町村単位で算出した30km圏域人口を利用。
この地図は、事業所・人口バランス＝30km圏域人口/事業所数（除く製造業）を、市町村ごとに計算したもの。



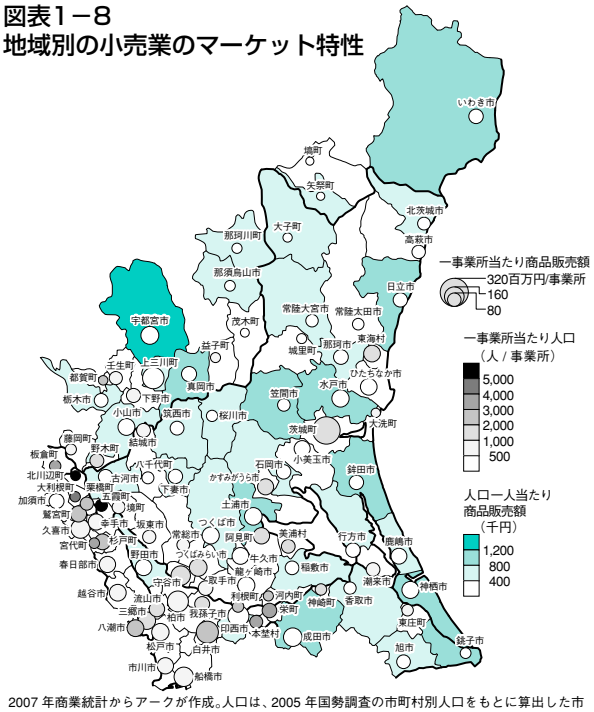
た事業所数と、市町村間の距離から算出した圏域人口を利用する。圏域距離は、一例として30km圏域で試算した。

図表１－７は、青色が濃いほど供給（事業所数）に対して需要（人口）が大きいことをあらわしている。これをみると、千葉ニュータウン周辺や埼玉県北東部で供給に対して相対的に需要が多く、需給バランスがよい。一方で、人口と事業所の絶対数が多い市町村は、必ずしも需給環境が良いとは限らない。

全体としてみると、需要の絶対量と需給バランスの相関は弱く、都市部であるからといって必ずしも魅力あるマーケットと言うことはできない。なお、10km圏域の人口で試算しても同様の傾向が見られた。

商業統計と人口からみる小売業の地域特性

図表１－８
地域別の小売業のマーケット特性



2007 年商業統計からアークが作成。人口は、2005 年国勢調査の市町村別人口をもとに算出した市町村単位の 10km 圏域人口を利用。市町村合併があった場合は、現在の市町村ベースで再集計している。
円の大きさは「一事業所当たりの商品販売額」(a) を、円の中の色は「一事業所当たりの人口」(b) を、行政面に色は「人口一人当たりの商品販売額」(c) をあらわす。(a)＝(b)＊(c)
※「一事業所当たりの人口」と「人口一人当たりの商品販売額」は分析上算出したものであるため、実際の値とは異なる。

図表１－８では、小売業について、商品販売額、事業所数、圏域人口の３要素をもとに、地域別のマーケット特性をみた。

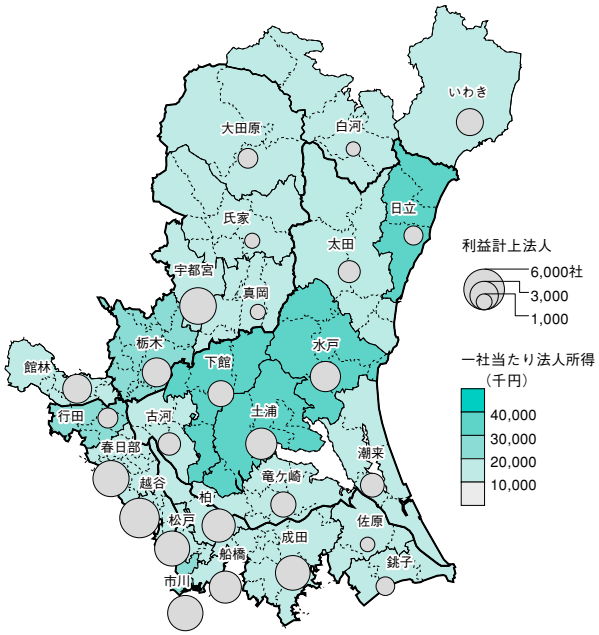
「一事業所当たりの商品販売額」（円の大きさ）をみると、茨城県北部から栃木県北東部および福島県にかけての市町村が相対的に小さいことを除けば、地域間で大きな格差は見られない（人口や事業者数などのように、都心に近くなるほど絶対数が大きくなるという傾向はない）。

しかし、「一事業所当たりの商品販売額」を構成する「一事業所当たりの人口」（円の中の色）と「人口一人当たりの商品販売額」（行政面の色）をみると、地域ごとに特性が異なる。「一事業所当たりの人口」は、北部で小さく、南部で大きい傾向が見られる。一方、「人口一人当たりの商品販売額」は、いわき、宇都宮、日立、水戸などの地方都市で高いものの、千葉県、埼玉県の都心に近接している市町村では小さくなっている。

法人所得と給与所得

国税庁の税務署管内別のデータから、茨城県および県際地域の法人所得をみると（図表１－９）、利益計上法人数は、越谷が４千超ともっとも多く、次いで、宇都宮、春日部、松戸、成田、市川、柏が３千を超えている。相対的に茨城県内は少ない。

一方、一社当たりの所得をみると、茨城県内の

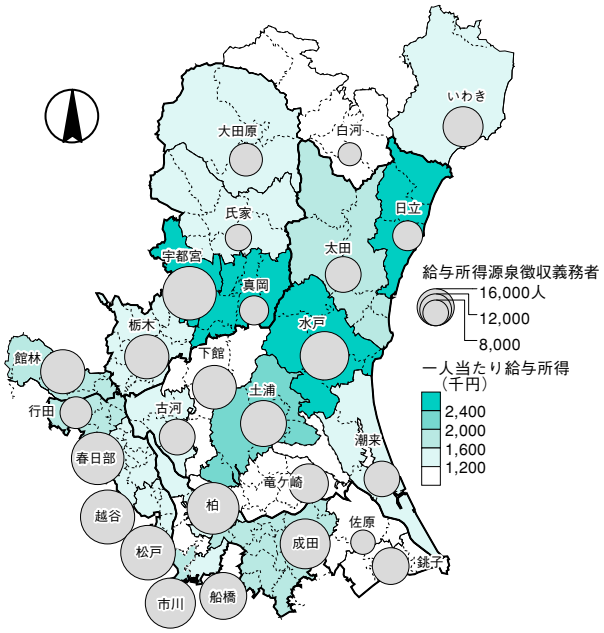


図表１－９　税務署管内別利益計上法人

国税庁資料（2007年度）よりアーク作成

日立、水戸、土浦、下館は県外よりも高い。

次に、源泉徴収義務者一人当たりの給与所得をみると、(図表１－10)、真岡、水戸、宇都宮、日立、土浦など、都心に近い地域よりも地方都市の方が高くなっている。



図表1-10　税務署管内別給与所得

国税庁資料（2007年度）よりアーク作成

１章のまとめ

- 当然ながら、常住人口、世帯、事業所などの絶対数は都心に近い地域の方が多い。
- 人口密度は、茨城・栃木と埼玉・千葉の間で格差がある。
- 2010年と2020年の人口を比較すると、埼玉・千葉を含めて、ほとんどの市町村で減少する。
- 需給バランスは、必ずしも都市部が良好とは言えない。需要の絶対量と需給バランスの相関は弱い。
- 小売市場の地域特性について、人口一人当たり商品販売額は都市部より地方圏の方が大きい。
- 法人と個人の所得は、一社・一人当たりでみると県際地域よりも水戸、日立など茨城県内の方が高い地域もある。

このような地域の特性を踏まえて、次章では、企業が市場をどのようにとらえているのかをヒアリングを通じて明らかにする。

地域経済の空間的広がりについての経済地理学的な見方

一般的に、地域経済学では、「地域」は産業活動、生活環境、河川や山地などの自然的条件、民族や文化などの社会的条件、政治・行政および歴史的背景などによって個別・具体的に規定され、所与のものとして扱われる。

それでは、市場の拡大という動的な側面をどのように捉えればよいのだろうか。

ヒントになるのが、「経済地域」という考え方である。「経済地域」は「地域」を所与とせず、経済現象のなかで形成されていく地域をあらわすとされる。

「経済地域」の形成は、2 つの類型に区分される（右下表）。一つが「圏域型」である。圏域型は、市場圏も意味し、鉄道や道路といった物理的なインフラを媒介にして、ヒトやモノの流通が促進されることによって、近接的に経済地域が形成されていく。

一方、ネットワーク型は、情報やマネーがコンピュータネットワークを通して、リアルな物理的空間を超えて形成されていく経済地域を指す。

両者のうち、本調査でみていく市場の拡大に親和的なのは、「圏域型」である。圏域＝市場と考えると、企業行動を見る上で対象となるのは、そこに住む消費者を対象とする業種と言える。今回、ヒアリング対象として、小売、住宅、サービス、生活インフラ関連などの事業者を選んだのは、こうした背景がある。

経済地域の２類型

経済地域	「圏域型」	「ネットワーク型」
形態的特徴	生産・流通の中心と圏構造	ノード（都市・産業集積）とネットワーク
流通の種類	ヒト・モノ	情報・マネー
インフラ	鉄道・道路	コンピュータネットワーク
成長要因	域内市場	域外交易

※松原宏（2006）『経済地理学』東京大学出版会 P123 から抜粋・引用

2. 事業者は市場をどのようにとらえているのか

「1 円共感宣言」でお客様の値ごろ感をつかむ

株式会社カスミ　業務企画本部　経営企画部
マネジャー　高橋徹さん

業　種：総合スーパー
売上高：（2009 年 2 月連結）201,526 百万円
店舗数：135（2009 年 2 月末時点）

■前期は景気後退により苦戦

2006年頃より資源・エネルギー高、食糧価格高騰が生じ、多くの国でインフレ率を押し上げた。店頭でパンなどの値段が上がり続けたのは、記憶に新しい。そのインフレ基調が、昨年のリーマンショックで剥落した。

リーマンショック後の昨年10月から、急激な景気悪化の影響により、お客様が捉える値ごろ感の水準は低下した。お客様の値ごろ感と当社の値ごろ感が一致せず、またその対応が遅れたことから、大幅な減益となった。

また、当社にとってリーマンショックは、フードスクエアさくらシティ日立店の閉鎖という形でも影響を受けた。

県内地域ごとに売上状況を見ると、県北、県央、県西での売上は芳しくない。特に県北地区は製造業関係の影響で市場が縮小するなか、同業他社の出店攻勢が激しく、厳しい状況にある。鹿行地区も少し前までは景況感は良かったものの、現在は芳しくない。

一方で県南地区、埼玉県、千葉県は相応の収益性を維持している。県南のなかでも、つくば市は周囲の市町村から人を集めており、成長性が感じられる地域である。この地域は大型SCが複数立地し競争は激しいものの、当社の店舗については安定した集客数が得られている。TX沿線の開発が進めば、今後の出店も検討したい。

■同業他社も厳しい状況が続く

不況の影響により、お客様の購入金額は低下傾向にある。そのような中で来店客数が変わらなければ、全体の売上は当然減少する。

また、価格競争により各社とも粗利を下げているうえ、来店客の買い上げ品数も増加しないことから、客数の低下は利益の減少に繋がってくる。これらを踏まえると、客数の確保が重要な課題となってくる。この業界はそれが出来ず、大幅な減収に苦しみ、市場から淘汰されていく企業も出始めた。

■３種類の店舗展開

当社の店舗網は従来型の「フードマーケット」、旗艦店の「フードスクエア」、ディスカウント業態の「FOOD　OFFストッカー（以下ストッカー）」に分かれている。そのなかでお客様はフードスクエアとストッカーに二極化する傾向にあった。

安さを求める顧客はストッカーへ、豊富な品揃えを求める顧客はフードスクエアへ足を運ぶ。そのため、この２業態は異なる客層を得ている。

ストッカーは５年前、既存の赤字店舗の建て直しを図る目的で設けた業態である。当初の目的は赤字額を減らすためであったが、一定の顧客層に支持され、現在は黒字転換に至っている。

ディスカウント形態のストッカーを含めて、当社は３業態とも安全・安心への配慮は欠かしていない。また当社は、地場野菜等についてもいち早く導

入した経緯があり、今後も安全性を重視した取り組みを続ける。

■「1 円共感宣言」の開始

当社は2009年３月１日より、「１円共感宣言」を開始した。「１円の大切さ」をお客様と共感し、１円でもお得に、１円でもお安く、商品をご提供している。これは青果等の食料品を中心にお客様の購入頻度の高い約4,000品目について、平均10％の値下げを行っている。

低価格志向という言葉はあるが、あまり安くても現実には売れない。「安かろう悪かろう」ではなく、値ごろ感に合った商品提供が必要だと考える。

１円共感宣言がお客様に受け入れられ、今期第１四半期での既存店売上高および客数前年度比はともに100％を超える水準であり、スーパー業界全体では売上が低下していることを踏まえれば、非常に健闘していると感じる。

１円共感宣言はお客様側へはロープライス営業を示しているが、内部に対してはそれを支えるローコスト経営を意味している。「１円でも安く」は当然費用についても当てはまる。具体的には人件費の圧縮に注力し、派遣社員のパートタイマー採用変更や時間外の見直しにより変動費の削減を図っている。

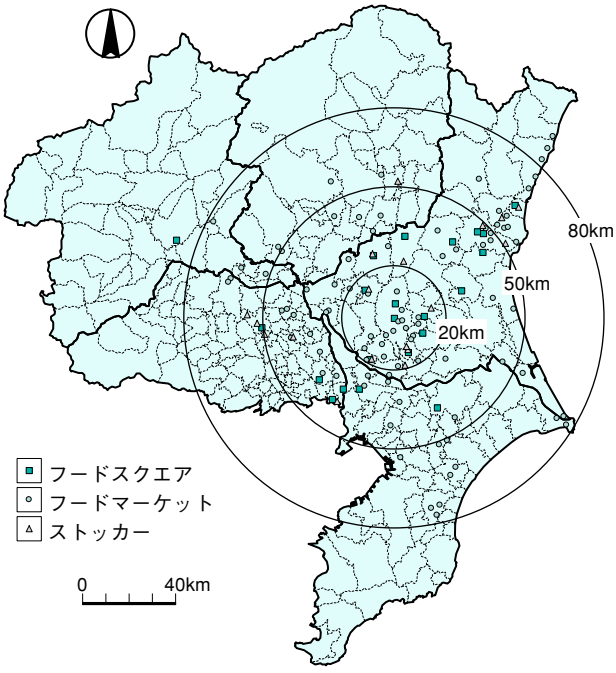
■新規出店を続け、県内シェアを伸ばす

今期は群馬県前橋市にフードスクエアクロスガーデン前橋店を開設した。今後は千葉県我孫子市や牛久市内への出店を予定している。

茨城県内での新規出店の余地は多いと思う。コンビニエンスストアも含め、県内で当社のシェアは約20％である。この数値は、当社ではまだ少ないと考えている。そのためにはドミナント戦略の観点から、県内への出店を継続していく方針である。

隣接する千葉県や埼玉県は人口密度が高く、魅力的な市場である。競合は激しいものの出店の効果は見込めるため、この地域への出店も進めていく。

新規出店について意欲はあるが、条件に合う物件は見つかりにくい状況である。出店しても短期間で撤退するのでは、無駄なコストを重ねることになるため、用地の選別基準は厳しく行っている。今後、適正な用地の確保は、県内シェア向上にとって重要な課題である。



業態別店舗分布
カスミHPより常陽アークが作成

「親孝行」の精神で人間関係を形成

株式会社坂東太郎

代表取締役　青谷洋治さん

業　種：外食産業
従業員数：190 名（正社員）
店舗数：61（2009 年 7 月末時点）

■不況により世界はあるべき姿へ

昨年の９月15日に発生したリーマンショックを機に、世界中でお金を追いかけていた人たちがはじけた。世間では100年に１度の不況と言われているが、ある意味では起こるべくして起きたことと私には思える。人としてどう有るべきかを世界中の人が問われた瞬間であり、正しい方向に戻り始めたのだと思うからだ。

世界同時不況の影響を受け、来店客数の減少を余儀なくされている。しかしながら、弊社の良さは34年の営業を経て世間に浸透していると思う。

弊社では「親孝行」を経営理念に据えている。ここで言う「親」は親だけでなく目上の人、上司、先輩等すべてお世話になった人を指している。

この理念の浸透により、お客様は家族のイベント時に、当店に足を運ぶことが親孝行だと思ってくれているのだと思う。

■適正な仕入原価を買く

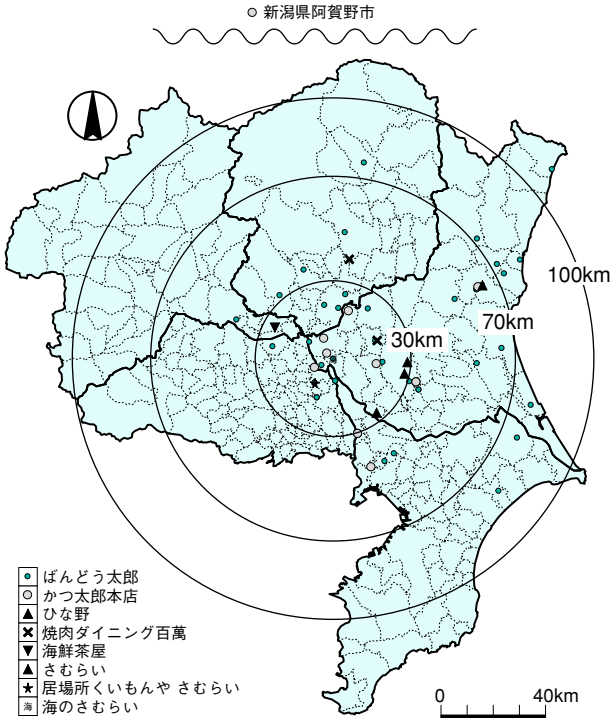
不況下であり、お客様の節約志向に合わせることは大事である。しかし現在200円台で出回っている低価格弁当を、マスコミは褒め称えるべきではないと考える。

弊社は行き過ぎた安値競争からは一線を画す。なぜなら生産者側を見ていないからだ。原価を考え、生産者を考えると適正な価格が見えてくるはずだ。

弊社がお客様に提供するご飯は、農家に「坂東太郎米」として栽培を委託し、特別価格で買い取っている。市場価格を上回っており、社内でも「他社との競争に負ける」との反対意見が出ていた。しかし弊社は他社と競争している訳でなく、お客様に喜んでもらいたいという考えで営業している。また、農家と共生するという考えが根底にあり、その結果良いものを求めたら値段がかかるのは当然である。地産地消は地元の良いものを適正な価格で買うことであり、安く仕入れようとすると中国での生産に流れてしまう。

価格志向は行き過ぎた方向へ向かっている。そのようななかで他社との競争するのではなく、弊社は安全安心なものにこだわりの品物を出したいから、結果として当社の価格設定は他社を上回る。

そのため、当社は大手チェーン店とは逆に、価格が高くても来店してもらえる店づくりを目指している。



業態別店舗分布

坂東太郎グループHPより常陽アークが作成

■濃密な関係を築く

弊社は境町で創業し、本社は古河市に位置している。隣接する各県へ店舗展開しているものの、根本としては「茨城の坂東太郎」を意識している。そのためには足元をしっかり固め、お客様と濃密な関係を築きあげたい。具体的には、茨城県内にある既存店舗間に出店し、茨城県のお客様に来店しやすい店舗網を構築する方針である。

弊社では、各店舗の所在地にある商工会に加盟している。これも他のチェーン店では見られないことだが、地元密着の一環と考える。

また大手飲食店は、撤退をしやすいように低コストで店舗の構築をしている。それに対し弊社の店舗は、建築費用が同業他社に比べ大幅に高い。これは一度店舗出店をしたら撤退せず、命がけで商売をがんばるという気持ちの現れであり、今後もこの方針を貫く。

■日本一への夢

私は弊社を「日本一のサービス」ができるお店にしたいという夢がある。それは「お客様の記憶に残るお店」、「従業員の働き甲斐」を意味している。

また私は、弊社を「幸福創造企業」へ高めることで、外食産業を次のステップとして「幸福産業」にすることを目指している。食は人の命を預かる行為である。お腹がいっぱいになるだけでなく、心が充たされる食事を提供したい。お客様は「ハレ」の日に当店で食べる楽しみを持ってもらい、従業員にはそこで働く楽しみを持たせられる会社をつくりたい。

一般的に外食産業は労働生産性が低い傾向にある。弊社はその中でも低位である。これは雇用形態を切り替えて人件費を抑制すれば向上するが、弊社はそれをしない。従業員への過度な負担を持たせると、ひいてはお客様の満足度を損ねてしまうからだ。弊社は生産性よりもお客様の満足度を重視し、お客様から支持されることで、100年続く企業を目指したい。

ショップのファン作りに注力する

株式会社サンヒット

代表取締役　岡野泰山さん

業　種：手芸、クラフト用品製造、販売

従業員数：32 名（正社員）

■景気後退の影響は微弱

当社は埼玉県八潮市に本社を構え、手芸・クラフト用品を中心に商品を企画・生産している。製造業としての業務割合は90%程度を占めるものの、クラフト用品の楽しみを伝える趣旨から、「craf」というセレクトショップを展開している。

昨年より景気は後退しているものの、当社への影響は微弱であり、売上は減少していない。当社の商品は家計を圧迫するほど高額ではなく、またリピート率の高いお客様に支持されている点が大きいと考える。

■出店は当社の基準を貫く

「craf」は現在、つくば市に 2 店舗、横浜市と兵庫県西宮市に 1 店舗ずつ出店している。当社はショップで大きな利益を得ているわけでなく、全国に製品を発送することで商売が成り立っている。そこで、出店用地は取引のある卸売業者を考慮して選択している。

出店地域は、量と質の両面から選定する。

量の面では、絶対的なお客様数が重要となるので、都内の百貨店などが想定しうるが、一般的な地方都市には出店のメリットは感じられない。

一方、質の面では富裕層の多い地域を重視している。当社の扱う商品は、時間とお金に余裕のある人々に受け入れられる傾向があるからだ。

出店依頼は全国各地から受けるものの、保証金や内装代金の条件を交渉し、そこから世帯数などエリアのマーケット環境を考慮して出店を検討する。

複数の百貨店も当社へ出店の要請を打診している。来客数の低迷から、当社の店舗を集客の柱としたいようである。

私は「利は元にあり※」というポリシーを持っており、当社はお客様のみならず、仕入先についても大事にしている。この視点は取引先にも求めている。

店舗戦略は採算性と本社との距離感を重視し、経過を見ながら随時店舗ネットワークを見直している。

※「利は元にあり」とは、ちゃんとした元手を使う（良いものをうまく仕入れること）から商売の利益が生じ、儲かるのが当然の理屈であるという意味で引用している。

■つくばへの集中出店

当社の４店舗のうち、複数出店しているのはつくば市のみである。これはつくばの成長性と商圏発展を期待して、ドミナント出店を決めたものである。

現状は、ショップの入っているLALAガーデンつくばとイーアスつくばの両ショッピングセンターともに相応の集客力を持っているものの、概して物販関連の動きは鈍いように感じる。足元までの動きを見ると、当社の想定よりも下回っている状況である。

つくばは地域としてもっと元気があっても良いはずだ。茨城県も今後の発展が期待できるつくばに重点的に資源を投資することで、地域振興を図ってほしい。

■ファン作りを社員教育の重点に

私は常々「店のファンを作りなさい。そのために自分のファンを作りなさい。」と話している。そこで社員の評価は内部からの意見より、外部（お客様）の声を重視して決めている。

ショップの方針として、オープニングセールなど割引による大量販売は行わない。それよりも、少しずつファンをつくり、徐々に売上を増やしていく店作りを目指している。今日の売上よりも明日の売上に繋がる商売を心がけたい。

craf イーアスつくば店

店内の様子

総合的なエネルギー提案で競争を乗り切る

河原実業株式会社

代表取締役会長　河原勇さん

業　種：LP ガス、各種燃料販売
従業員数：370 名
店舗数：23（2009 年 7 月末時点）

■ 2008 年は資源高に翻弄

当社は1959年にLPガス販売を目的として足立区で創業した。以後ガスの供給を通じ、生活の基礎的インフラの一翼を担ってきた。昨年来の景気悪化にもかかわらず、プロパンガスの消費量はほとんど影響を受けていない。これは生活のプロパンガスが基本消費財であり、景気感応度が低いためである。

経営リスクの面で見ると景気後退よりも原油高や資源高の方に脅威を感じている。2008年の１バレル140ドル超えは、ガス業界に大きな衝撃が走った。原油の上昇に伴い、CP※は905ドルまで上昇した。それまでCPは高くとも400ドル程度であり、昨年の高騰は異常と言うべきであろう。

このような状況下では、思い切った価格転嫁が出来るかどうかという経営判断が非常に重要であった。当社は期ズレが生じないようこまめに値上げと値下げを断行した。経営上の判断は１日以上悩まないというのが私の信条であり、スピード感を持った経営を志向している。

市況は今後も乱高下が予想されるが、都度ガス料金に反映させる方針でいる。

（注）CP とは、LP ガス生産量の多いサウジアラビアの国営会社が原油動向等を総合判断して日本等の輸入業者に対し一方的に通告するガスの契約価格である。

■同業者との競争環境

競争環境は同業他社に対するものと、代替エネルギーに対するものの２種類に大別できる。

同業者間の競争についてみると、保守点検のガス会社負担、電気へのエネルギーシフト、後継者不在等により、事業継続意欲の削がれている経営者は多い。業者数は今なお過剰気味であり、そのような経営者はM&Aなどによって淘汰されることとなるだろう。

■代替エネルギーとの競合

エネルギー競争における最大のライバルは電気である。この電気との競争にガス業界はおされ気味だと感じている。電化を推進する企業は電力会社や大手の家電メーカーであり、広告宣伝に使う資金量はガス業界に比べ大きい。その違いから、住宅を新築する際にオール電化住宅という選択肢が大きくなっている。住宅メーカーも電化とガスの両方を提供しているが、施主は電気とガスの良し悪しを比べること無く、無条件にオール電化住宅を選択している感がある。

当社はそのような中、オール電化を敵とは考えず、取り扱うことで新たな商機と考えるようにしている。目指す姿は、各家庭に最適なエネルギーを提案できる総合エネルギー企業である。そのため「ガス屋」のみならず、親切な「電気屋」でもありたいと思っている。

世帯構成によってランニングコストが異なることを踏まえて、お客様にとって最適なエネルギー利用法を提案し、高性能コンロやオール電化を使い分けていく。お客様利益を最優先することで、当社の存在価値を際立たせていきたい。

■顧客基盤の維持に注力

当社は民生用（一般家庭向け）に営業を注力している。小口分散により顧客基盤が毀損しにくくなり、ひいては経営の安定にも繋がると考えるからである。業務用は売上への寄与が大きいものの、利幅が薄いうえに取引解消時の影響も看過できない。

当社はこれまで50年間の営業により、８万６千

の得意先を築き上げた。また、関東近県の住宅メーカーからも信頼を得ており、同社の開発するミニ団地では当社がガスの供給を行うケースが多い。

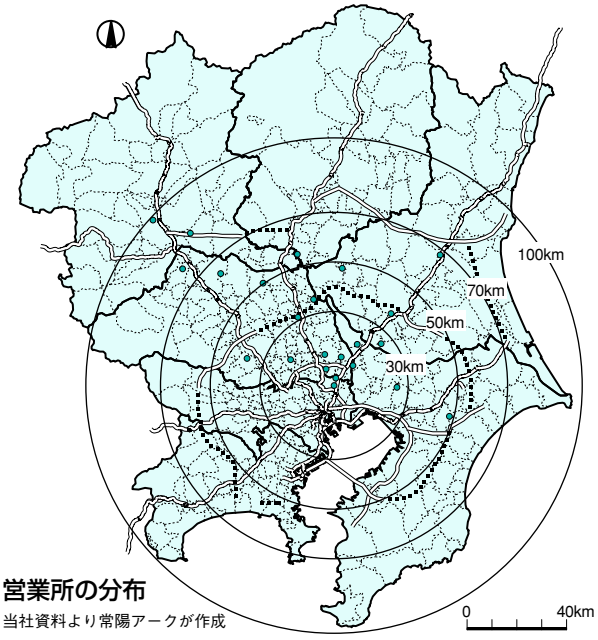
しかし新築件数の減少や引越し等による契約解除は年間２千件にも達するので、現状の契約数を維持するために新しい市場が必要になってくる。今後も都市ガスのない地域への進出を続けていく。

■高速道路でつながる店舗網

当社は１都５県に23店舗を展開している。営業所の出店基準は高速道路のインターチェンジへのアクセスが容易という点に比重を置いている。これは本社から目が届くという意味で重要になってくるからだ。世帯数から見た開設基準は2,000世帯程度であり、地域の将来性を踏まえて出店を検討している。今後は圏央道から北関東道のエリアが営業の対象となり得る。

実際に当社では、群馬県太田市に次の営業所を設置予定である。これは既存客からの要請に応えたもので、経営戦略上この営業所を北関東道沿いの拠点として位置付けている。

茨城県内には小美玉営業所を構えている。羽鳥駅前の住宅分譲地への集団供給を受け持っており、相応の顧客基盤を構築している。今後は水戸方面にも注目しており、小美玉営業所を足がかりに水戸周辺部への展開も考えられる。



営業所の分布
当社資料より常陽アークが作成

> **（注）LP ガスに関する法律**
>
> LPガスは、「高圧ガス保安法」と「液化石油ガス法」という２つの大きな法律で規制されている。
>
> 高圧ガス保安法は、高圧ガスの製造、販売、貯蔵、消費、輸送、容器などを規制するもので、LPガスもこれに含まれる。
>
> これに対して液化石油ガス法はLP ガスの販売、消費、保安のみを規制するものである。
>
> ２つの法律の用途別区分は、液化石油ガス法が家庭・業務用となっているので、高圧ガス保安法はそれ以外の用途（工業用、自動車用など）ということになる。
>
> また、「保安業務に係る技術的能力の基準等を定める告示」により、保安業務に係る一般消費者等の供給設備及び消費設備には原則として30分以内に到着し、所定の措置を行うことができる体制確保が求められている。

■商人の発想を持たせる

社員教育はお客様を大切にするという意識付けを最優先している。そこで従業員には職人ではなく、商人の発想を持つように指導している。

人材教育にはお金をかけ、長いスパンが必要である。そのため、従業員には講習会等への積極的な参加や保安業務に関する資格取得を促している。

当社の従業員は370名（正社員350名、パート20名）である。大競争時代を乗り切るためには、社員を大切にすることが肝心である。そのため、給与やボーナスは少しずつ上げ続けている。待遇を下げない姿勢が社員に伝わることで、社長についてきてもらえるようになればと考える。

どの業界にも当てはまることだが、企業は価格面のみでなく商売の仕方や細かな管理の違いで差が出てくる。特別なことは必要なく、当たり前のことに目が行くかが重要になってくる。

お客様へはこまめに顔を出し、安心感をもってもらうことが大事である。当社は地域に根ざした営業を心がけ、今後も続く様々な競争を乗り切っていきたい。

本物のエコハウスを提供する

株式会社イサカ住建
代表取締役社長　井坂昌弘さん
業　種：住宅建設業

■エコハウスを専門に提供

当社は筑西市に本社を置き、環境建築のエコハウスを扱う住宅メーカーである。

「エコハウス」という表現は全国で用いられているが、当社はエコハウス研究会※に加盟し、他社のエコハウスと一線を画した住宅を造っている。

当社のエコハウスはできる限り自然素材を用いた長命住宅であり、環境と人間にやさしい仕様になっている。そのために、住宅資材は欧米各国から輸入することもあり、建築価格は通常の住宅より高くなる。安全性の観点から、ドイツ製のチタン合金の雨樋ややはりドイツ製の木製サッシなどを用いるため、坪単価は50～70万円程度、概して2,500～3,500万円程度の建築価格となる。

また、長命住宅を造るうえで、構造材を劣化させる壁内結露の対策は欠かせない。今は世間で当たり前になりつつある外断熱工法についても、当社では９年前から標準装備している。

これらの取り組みを徹底することで、他社のエコハウスとは異なる仕上がりとなっている。

お客様から問い合わせがあると、当社のパンフレットと共にエコハウスの本を送り、本物のエコハウスについて理解を深めてもらっている。

■受注減少は限定的

地場の住宅着工動向については、２年前から完工棟数は減っていると感じていた。さらに2008年の秋（９月から10月）から、お客様の動きは輪をかけて悪くなった。イベントを企画しても、これまでと比べ客足が鈍くなった。これは景気後退からお客様が家計に不安を感じ、施工を踏みとどまっているようである。

昨年末から少しずつ改善の兆しが見られてきた。住宅ローン減税の拡充により、景気に左右されない顧客層が購入に動いている点が大きい。景気に左右されない客とは、例えば製薬会社の研究員や介護関係の従事者、農家、公務員などである。

これらの層は価格面より、住宅の質を重要視する傾向があり、当社の顧客層の多くを占めている。

一般のサラリーマンの住宅購入に対する動きは、引き続き鈍いように感じる。その結果、現在のような景気後退時でも、これらのお客様から安定した受注を得られ、当社の受注減少は限定的である。

■エコハウスに対する共感を広げる

営業を行うなかで総じてエコハウスに対する反応は強く、手ごたえはつかんでいる。但し世間に「エコハウス」を銘打つ住宅メーカーは増えており、本物のエコハウスについて理解を広げる難しさも感じる。

当社の営業手段は、現場展示会への顧客招待やホームページ、メールマガジン、既存顧客からの紹介など多岐にわたる。

当社のホームページを見た顧客からの問い合わせもあり、エコハウスの関心は高まっていると思う。また、最近始めたメールマガジンは見込み先を

中心に現在50～60先に配信しており、これから配信先増加を目指す。

顧客の範囲は茨城県と栃木県が中心である。これは、アフターフォローの観点から、近隣を中心とした営業をしているためである。

安全・安心が求められる時代であり、エコハウスに対する潜在的な需要は少なくない。しかしながら特定エリアでの営業には限界がある。県内に本物のエコハウスを造る同業他社はいないため、営業範囲を拡げる余地はあると思う。人的な制約があるため、効果的な情報配信を用いて顧客の掘り起こしをいかに行うかが今後の課題である。

※エコハウス研究会

エコハウス研究会は、30年で家を壊す日本の住宅事情に一石を投じる目的で発足された団体である。少数ながら本気でエコハウスに取り組む住宅メーカーが全国から参加している。

イギリスやアメリカでは100 年以上、フランスやドイツでも80年前後と、他の先進国で住宅は長持ちしており、資産価値も増す住まいづくりがなされている。

一方日本では、家は短期間で取り壊され、大量のゴミが後世の子供に影響を及ぼしている。また、短期で住宅の資産価値を失い、住宅ローンの負担が残る仕組みも国民の大きな負担になっている。

このような状況を変えるため、住宅先進国に学び住む人が手入れのできる長命住宅をつくることで、次の世代に責任のとれる家造りを目指している。

中高一貫教育で魅力ある教育環境づくり

茗溪学園中学校高等学校
校長　柴田淳さん
業　種：教育（私立中高校）

■県北と県南で異なる生徒確保の環境

茨城県内にある私立高校の生徒確保の環境は、地域によって様相が異なっている。

県北の私立高校では、年少人口の減少から、従来の形態のままでは生徒が確保しにくい状況になっている。そのため、従来の組織を改編する動きがみられる。例えば、茨城キリスト教学園中学校高等学校は2004年度より共学校の中高一貫６年教育に転換し、常磐大学は2008年度から知学館中等教育学校を新設した。

これまで茨城県内の中高一貫校は、県南には茗溪学園、江戸川学園取手、常総学院など複数の選択肢があるものの、県北地域では茨城高校１校のみであった。県北地域で新たに中高一貫校が開設されるのは、生徒確保の幅を広げるという経営面に加えて、６年間の一貫教育を求める父兄のニーズに応えるものである。

一方、県南地域ではいまのところ、一部の私立高校を除いて、相応の生徒数を確保できていることから、県北と比較すると大きな危機感はない。

■つくばエクスプレス（TX）開通により通学圏域に変化

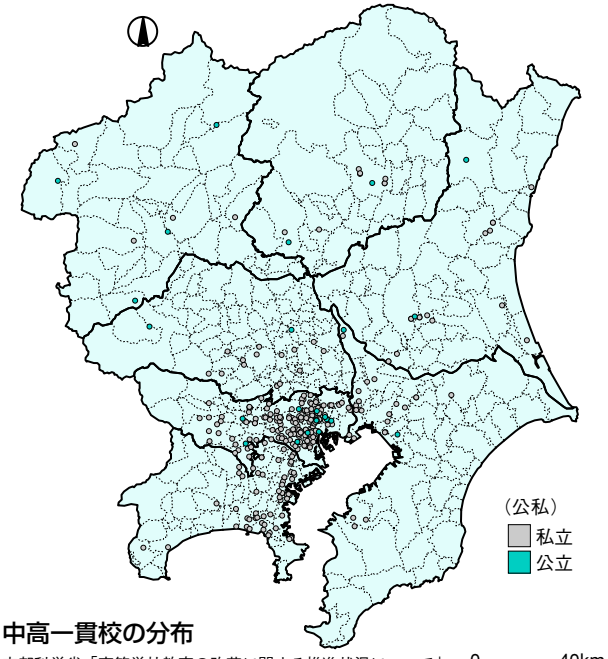
茗溪学園の入学者数は、毎年ほぼ一定数の220名から240名程度である。うち、つくば市内の学校からが80名程度と最も多い。市内の研究者、大学職員、教員の子女が多くみられる。

茗溪学園では、TX開通の初年度である2005年に、沿線からの入学を見込んで、入学相談会を開始した。

これまでに入学実績のなかった流山市や三郷市、足立区などにある学校から約10名の生徒が入学している。従来、都内の中高一貫校に目を向けていた父兄や生徒には、新たに「つくば」という選択肢が加わったと言える。

また、TXの開通によって、生徒の通学範囲が広がっている。当校では、遠距離で通学が難しい生徒に寮を提供しているが、TXがなければ通学が難しかった流山市の西側や東京側からも生徒が通学できるようになっている。さらに、TXへの対抗上、JRの利便性が向上したことによって、東葛エリアとつくばとの距離が縮まっている。松戸の生徒はTXだけでなくJRでも通いやすくなっている。

一方でマイナス面もある。TX開通により東京方面からの生徒の増加が期待できるものの、つくばの生徒が都内の中高一貫校へ流れてしまう懸念である。つくば在住の茗溪学園の受験者のなかには、都内の中高一貫校を併願する生徒もいる。これからも、都内やTX沿線の学校との競争は激しくなると予想される。



中高一貫校の分布

文部科学省「高等学校教育の改革に関する推進状況について」および四谷大塚資料により常陽アークが作成

■多彩なフィールドワークにより、生徒の自立心と実行力を養成

父兄や生徒が中高一貫校を評価する基準は、大学合格者数などの数値で計れるものになりがちである。

しかし、茗溪学園では、大学進学者というアウトプットにとどまらず、6年間の学園生活の中身もアピールしたい。当校では、机上の勉強だけでなく、体験学習を通じ、生きた研究を重視している。中高一貫教育を活かした特色ある行事を通じて、生徒の自立心と実行力を養成している。

例えば、中学1年生と2年生では、英語で劇を行い、各学年の代表が競いあうことで生徒を成長させる。

また、中学3年生での広島・京都への研修旅行では、語り部（かたりべ）を招いて戦争体験を学び、大久野島で毒ガス製造の歴史に触れることで加害者側の視点も理解させる。京都での日本文化を学ぶテーマ研修では、生徒が関係者にインタビューや交渉を行い、それをもとにレポートを作成する。

さらに当校では、「17歳の卒論」という必修科目がある。高校1年生の1月にテーマを決め、高2の12月に提出するものだ。自ら、関心を持ったことを調べることで自分の職業観を育ててほしいと考えている。

（注）中高一貫教育

従来の中学校・高等学校の制度に加え、生徒や保護者が6年間の一貫した教育課程や学習環境の下で学ぶ機会をも選択できることで、中等教育の一層の多様化を推進し、生徒一人一人の個性をより重視した教育の実現を目指すものとして、1998年6月に「学校教育法等の一部を改正する法律」が成立した。その結果1999年4月より公立校も中高一貫教育を選択的に導入することが可能となった。実施形態は、①中等教育学校②併設型の中学校・高等学校③連携形の中学校・高等学校に分かれている。

■魅力ある教育環境を提供することにより、選ばれる学校へ

少子高齢化が進むなかでも、つくばでは急激な人口減少は考えにくく、生徒数は今後も相応に確保できるだろう。

但し他校との競争は激しくなるのは間違いない。

教育環境をみると、茗溪学園を取り巻く豊かな自然環境は、生徒が6年間勉強やスポーツに集中する上で、都心部にはない有利な点だろう。こうしたプラス面を知ってもらうのにTXの存在は大きい。

また、2008年４月に開校した並木中等教育学校は、近隣でありまた茨城県立初の中等教育学校であることからも注目している。当校としても、魅力ある教育環境と充実したカリキュラムを提供することにより、選ばれる学校にしなければならない。

古河の地域特性を生かし、顧客とのパートナーシップを追及する

株式会社初見運輸倉庫

代表取締役社長　初見勝さん

業　種：運送業、倉庫業、請負派遣業

従業員数：170 名（2009 年 7 月末時点）

■３つの業務を柱に営業

当社は1959年に古河で創業し、現在は運送、倉庫、請負派遣を中心に営業している。

運送事業は、地元密着型の営業をしており、荷主の多くは近隣工業団地内の企業である。

倉庫事業は現在、古河市内に４箇所の倉庫営業所を展開している。

アウトソーシング事業は、主に工場内の梱包作業や倉庫の保管業務を請け負っている。製造のライン（検査）から始まり、出口（前工程）、梱包･保管、運輸という一連の流れを当社は単独で対応が可能になっている。

■古河の地域特性

古河は、「関東のおへそ」という言葉が示す通り、関東圏の物流拠点として適した地域である。また、地価も都心から川を越える毎に安くなるため、倉庫業を開くのに優位性がある。

様々な企業がコスト面と地域の利便性について見直しを図った。その結果、古河は物流の要衝として位置づけられてきた。

古河の利便性を活かし、都内および北関東の統括拠点として集約する企業もある。当社はそういった企業に対し、都内および北関東を任せてもらうという意気込みで営業している。

■景況感は急激に悪化した

2008年前半、運送部門は燃料費の高騰に頭を悩ませていた。その後11月くらいから、在庫調整の影響を感じ始めた。2009年に入り荷主の業況が悪くなり、在庫調整の流れは加速した。これが倉庫部門に大きな影響を及ぼした。

荷主である製造業の減産により、倉庫からは商品が出る一方であった。そのような状況から、当社のどの事業も業況は悪化した。影響は2009年に入りさらに大きくなった。

その後５月の連休明けから、業況は改善に向かった。荷主別では、IT関連や資材の分野からの在庫が増したように思う。

年内からは来年前半までは相応の受注が見込まれそうだが、その先は不透明を感じる。個人消費の回復に疑問が残るからだ。

■厳しい競争を強いられる

物流業を取り巻く環境は、厳しさを増している。大手企業同士の競争により、当初付加価値として行なっていたサービスは、荷主にとって当然だと思われるようになった。例えば荷卸等や時間指定サービスである。荷主の品質要求は厳しくなる一方である。

また、価格面も厳しい競争を余儀なくされている。大手企業との相見積もりになると、大手企業の方が人件費等のコストがかかるはずなのに、当社の

見積額より大幅に安い額を提示する。

日本の運送業者数は約６万３千社、そのうち約55%が車両10台以下の零細業者である。車両数５台以上という条件での業界に参入できる仕組みは、競争条件の前提に疑問を感じる。というのは、当社はグリーン経営の認証やGマークを取得し、安全や安心に腐心しているものの、そのコストが適正に競争条件に反映されていない状況であるからだ。業界の秩序を保つためにも、規制緩和と合わせて参入企業の質の向上も求められる。

■パートナーシップを深める

当社は地元密着型であり、他地域への進出は荷主の営業展開に負うところが大きい。荷主の動向を見ると、圏央道開通を見越した新たな事業展開が拡がりつつある。そのような期待から、圏央道の延伸を見越して土地の確保に動く同業者もいる。

このように、古河の魅力は相対的に上昇しており、倉庫の稼働率も上がっている。そのような環境のもと、当社は様々な荷主に信用される会社を目指していく。

物流、アウトソーシングを一括で請け負うニーズは高まっている。課題は委託先である大手企業が、受託先に当社のような地方の会社を信用して選ぶかである。当社はお客様とのパートナーシップを深めることで、差別化を図っていきたい。

2章のまとめ（ヒアリングから要素抽出）

分　野	基礎的消費（対個人）	選択的消費（非生活必需品）（対個人）		生活インフラ（対個人）
業　種	総合スーパー	外食	手芸、クラフト用品製造、販売	LPガス、各種燃料販売
事業者名	カスミ	坂東太郎	サンヒット	河原実業
景気悪化の影響	一時的に減収	売上減少	ほとんどなし	消費量減少せず 住宅着工の減少
市場環境 競争環境	価格競争、粗利低下	価格競争行き過ぎ	—	資源高騰→採算悪化 代替財との競合
顧客の指向 顧客との関係	低価格指向 値頃感の水準低下	安全・安心 経営理念への共感	商品＋情報 長期的な関係	安全・安心 顔の見える関係
市場拡大の方向性	茨城に出店余地あり 県外にも出店 人口密度の高い地域	茨城指向 濃密な店舗展開	人口の多い地域 地方都市に魅力薄い 「目の届く」範囲	県央道～北関東道 2000世帯以上の地域 水戸近郊も視野
経営戦略など	「1円共感宣言」	高くても来店しても らえる店作り	価格競争からは一線 今日より明日の売上	LPガスの情報発信 チャネルの多様化

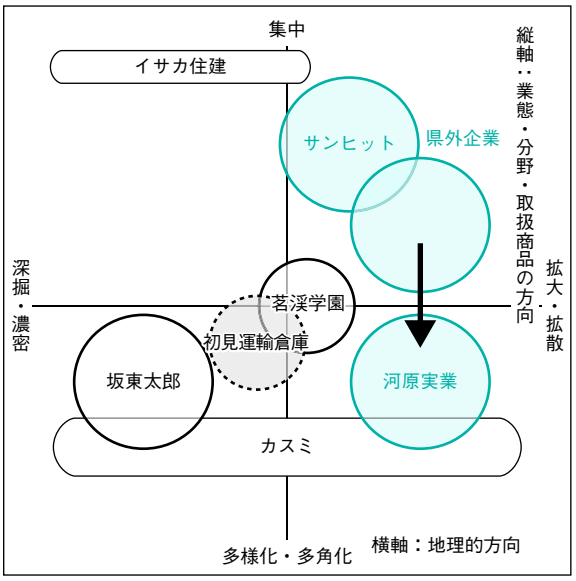
（対照事例）

分　野	住宅（対個人）	教育（対個人）	物流（対法人）
業　種	住宅建設	私立中高校	運輸・倉庫など
事業者名	イサカ住建	茗溪学園	初見運輸倉庫
景気悪化の影響	08年秋から悪い 足もとは政策効果がプラスに	なし	08/11から在庫調整本格化 5月から改善みられる
市場環境競争環境	「エコ」過当競争気味	県北に少子化の危機感 中学併設の動き	規制緩和による供給過剰 価格競争激化
顧客の指向 顧客との関係	「エコ」への高い関心	進学実績	3PL 荷主の要求やや過剰
市場拡大の方向性	アフターフォローで限界あり。 地域外需要の取り込みはコストとの見合い	TX沿線需要拡大 都内との競争激化	能動的な動きはない 荷主の営業展開次第 圏央道への期待大きい
経営戦略など	情報提供による差別化 理念の発信	教育理念の発信 つくばの環境	価格、品質、信用力、地元 密着で競争力を高める

3. 内需系企業における市場拡大の方向性

１章で整理した「茨城県際地域」および茨城県の市場としての特性と、２章でみたヒアリングをもとに、本章では、内需系企業における市場拡大の方向性について考えてみる。

あらためて、２章でヒアリングを行った事業者の市場拡大の取り組みポジションを整理したのが下図である。



ヒアリング企業の市場拡大の方向

図の横軸が本調査で注目した地理的な観点をあらわす。すなわち、右が地理的な拡大指向を、左が現状のエリアを深掘り・深化させる指向を示す。

本調査では、内需系産業を中心に、企業規模も上場クラスから個人レベルの企業まで幅広く選定した。さらに対照事例として、輸出セクターに近い物流事業者を対象とした。

今回のヒアリング対象先のみでは、企業行動を一般化・類型化することはできないものの、全体としては、既存地域（市場）の密度を濃くしていく方向と、地理的に拡大・拡散していく方向の二つの方向感を確認できた。

既存市場を深掘りする選択肢

取材前の仮説では、茨城県内に本社がある企業は県外に新しい市場を求める指向が強いと想定していたにもかかわらず、本調査に関する限りでは、当てはまらなかった。

茨城県内最大手のスーパーであるカスミは、茨城県内市場についても出店余地が大きいとし、坂東太郎は、茨城指向の濃密な店舗戦略を追求したいとしている。

もっとも、こうしたミクロの企業行動は、１章でみた需給のマクロバランスと整合的である。

茨城よりも都心に近い県際地域の方が人口、事業所などの絶対量が多く、一見すると魅力的に映る。しかしながら、マクロの需給バランスと需要の絶対量には相関が弱く、都市部の競争環境はより厳しい。

人口一人当たり指標では地方圏に優位も

人口一人当たりの指標でみれば、茨城県内の市場も地域によっては優位性があることから、地理的に新市場を追求するよりも、既存地域の需要の深掘りを優先することには一定の合理性がある。

ミクロの企業行動としては、仮に地域の人口が減少していくとしても、地域内の市場シェアを高める余地があるならば、当該地域でビジネスを展開していくことは、物流コストや雇用の確保、地域内での信用形成などの点でメリットがありそうだ。

地域・顧客との長期的な関係、地域へのコミットメント

また、ヒアリングからは、経営者の理念を顧客に発信することの重要性を指摘する声が複数きかれた。

企業のアイデンティティーそのものである経営者の理念や商品の情報を発信することは、単なる価格競争から一線を画すための手段にもなっている。

理念の共有や浸透には、地域や顧客との長期的な関係が必要になる。坂東太郎のケースでは、既存店舗の間に新規店舗を展開するという地域への強いコミットメントを示すことで、他社との差別化を図る狙いがあると言える。

都市部の優位性は密度

一方で、埼玉、千葉などの都市部の優位性は人口や世帯、事業所の密度にある。小売業では、競争が激しいことを割り引いても、都市部においては、地方圏より狭い商圏で市場が成立することが魅力的との指摘があった。

また、自社製品の強い競争力を前提にすれば、集客力を生かせる点で都市部に大きな優位性があり、他方で、地方都市の市場価値は劣後するという見方もあった。

市場がつながることによるメリットとデメリット

交通インフラによる市場の変化は大きい。茗溪学園では、TX開通により通学範囲が広がっている。都内の市場との垣根が低くなることにより、競争は激しくなる方向にあるものの、いまのところは、競争激化というマイナスよりも新しい需要の創出というプラスの効果が上回っている。

今後の交通インフラの整備計画をみると、2011年度には、北関東自動車道が東北自動車道と関越自動車道の間を接続し、2012年度には、圏央道が東関東自動車道、東北自動車道および関越自動車道と接続することによって、東京西部、埼玉、群馬、栃木、茨城、千葉の時間距離が短縮する。

事業者の進出にあたって制約条件となっている物流コストや本社からの心理的距離感がクリアされていく可能性が高い。また、市場としての拠点性が従来以上に増す地域が出てくるだろう。古河の物流事業者のなかには、すでに、圏央道の開通を見越した投資行動がみられるという指摘もある。今まで意識されていなかった新たな地域が注目を浴びることも予想される。

市場特性の把握と変化への対応

以上みてきたように、茨城県際地域、より一般的に言えば、都市部の市場は、茨城県内市場に対して必ずしも優位性があるとは言えない。むしろ、それぞれの地域特性に合致した戦略が必要だろう。

一方で、本調査では、県際地域をマクロ的に捉えたものの、より個別の地域にブレークダウンした分析まではできていない。特に、埼玉県北東部や千葉県北部ではマクロの需給バランスが他地域と比較して良好であったものの、これらの地域に関係する企業ヒアリングができなかったため、実態面を確認できなかったことが課題として残った。

景気悪化によって、いずれの事業者も経営面でのリスク許容度が低下するなか、経営者は新たな市場を探す上で、地域の成長力に注目している。

ここでみてきた市場特性は固定的なものではなく、成長のポテンシャルも可変である。今後も、景気動向、インフラ整備の進展などによって、企業行動、人口動態、地域間の交易が変化し、地域の需給構造はより流動化すると予想される。

こうした変化に柔軟に対応しながら、市場拡大の方向性を適確に見極めることが求められる。

（粕田・貝塚）

＜参考文献＞（順不同）

中村剛治郎（2008）「基本ケースで学ぶ地域経済学」有斐閣、松原宏（2006）「経済地理学」東京大学出版社、山田浩之、徳岡一幸（2007）「地域経済学入門［新版］」（有斐閣）、山本健兒（2008）「経済地理学入門」（原書房）、黒田達朗・田渕隆俊・中村良平（2008）「都市と地域の経済学［新版］」（有斐閣）