



皮革産業ビジョン

— グローバル化に向けて —

「危」を「機」と
とらえる

お問い合わせ先

社団法人 日本皮革産業連合会 (皮産連)

Japan leather and Leather goods Industries Association (JLIA)

東京都台東区駒形1-12-13 皮革健保会館7F 〒111-0043

phone: 03-3847-1451 fax: 03-3847-1510

<http://www.jlia.or.jp>



CONTENTS

ごあいさつ

社団法人 日本皮革産業連合会会長 大澤 重見

- 02 Chapter1 グローバリゼーションとは？
- 08 Chapter2 グローバル化社会がもたらす新たな変化要因
- 14 Chapter3 経営者に求められる新たな視点
- 20 皮産連の平成20年度事業

むすびのごあいさつ

皮革産業ビジョン検討委員会委員長 竹原 洋一

皮革産業ビジョン検討委員会 委員名簿

氏名	所属団体	会社名
竹原 洋一	全日本爬虫類皮革産業協同組合	堀内貿易 株式会社
福嶋 正子	社団法人 日本タンナーズ協会	福島化学工業 株式会社
越 孝郎	日本革類卸売事業協同組合	光越商事 株式会社
山納 一博	大阪革商資材協会連合会	浪速屋工業 株式会社
矢代 裕夫	日本靴小売商連盟	株式会社 銀座ヨシノヤ
菅沼 薫	日本靴卸団体連合会	株式会社 スガヌマ
末崎 勲	全日本革靴工業協同組合連合会	株式会社 末崎製靴
船橋 勝善	全国皮革服装協同組合	岐阜毛被 株式会社 東京支店
武内 紘司	日本服装ベルト工業連合会	土方産業 株式会社
杉本 光延	東京洋装雑貨工業協同組合	有限会社 メイブル
吉村 章	日本ハンドバッグ協会	株式会社 吉正
金澤 守利	全国鞆工業組合連合会	金澤鞆製
砂川 匡	日本手袋工業組合	株式会社 レガン

ごあいさつ



社団法人 日本皮革産業連合会
会長
大澤 重見

社団法人 日本皮革産業連合会（皮産連）では、これまで二度にわたり「皮革産業ビジョン」を発行してまいりました。


1997年6月に発行した最初の「皮革産業21世紀ビジョン」では“次代の皮革産業文化の構築を目指して”を副題に、2002年5月に発行した次の「皮革産業21世紀戦略ビジョン」では“市場創造への挑戦”を副題に、それぞれの時代背景などに即したビジョンを作成してまいりました。

昨年、委員会の一つである「皮革産業ビジョン検討委員会」が「皮革産業ビジョン」をとりまとめました。激動する日本社会、さらには大きく変容する世界経済の中で、これからの日本の皮革産業はどうあるべきか？我々経営者・事業者は何をすべきか？その道筋となる方向性（＝ビジョン）をとりまとめたものです。参画された委員の方々、さらには各業界団体やシンクタンクのお力を借りて、120ページにも及ぶ本報告書を取りまとめて頂きました。

報告書を読ませて頂いた中で感じたことは、全体を貫くキーワードは、「グローバリゼーションへの対応を如何に図るか？」ということです。

皆様ご存じの様に、情報通信技術等の飛躍的な発展・進化により、現代社会は、ヒト・モノ・情報が24時間休むことなく世界中を駆け巡る時代となりました。こうした変化を総称して「グローバリゼーション」という言葉が頻繁に使われますが、こうした社会情勢や経済情勢の変化が、「我々の業界において具体的にどう影響をもたらすのか？」ということになるべく簡単に説明できるよう、この報告書の趣旨を反映して、この「皮革産業ビジョン・ダイジェスト版」を作成して頂きました。

このダイジェスト版が皆様にとって「危」を「機」に変えるきっかけになることを期待し竹原委員長をはじめとする「皮革産業ビジョン検討委員会」の皆様のご苦勞に心より感謝申し上げます。



これまでにないスピード感を持って、
ヒト、モノ、情報が世界中を駆け巡り
だした。

米国の信用力の低い個人向け住宅
融資(サブプライムローン)の問題が
一瞬にして世界の金融市場を混乱に
陥れたように、もはや、グローバル化
の流れは避けられない時代の潮流で
もある。

激変する時代に、経営のかじ取りは
どこへ向かわせるのか？

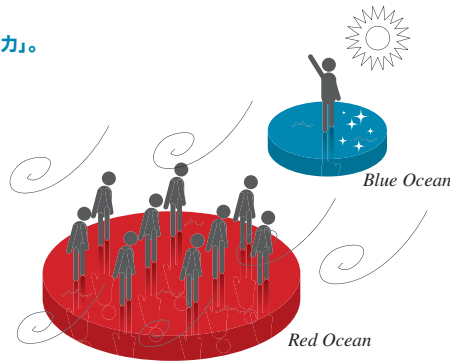
まさに、リスクをも覚悟したパラ
ダイムの転換が迫られている。

Chapter 1

グローバル化とは

Blue Ocean戦略にみる グローバル化を乗り切る経営発想

経営者の視点・発想の転換が問われるグローバル化社会。
勝ち残るための戦略的キーワードは、「自ら市場を開拓する力」。
競争が激化する赤く燃える海 (Red Ocean) で、
これまでどおり泳ぎ続けるのか？
それとも誰もいない青い大海原 (Blue Ocean) に
リスクを覚悟で漕ぎ進むのか？
グローバル化の進展は経営者に新たな決断を迫っている。



「ブルー・オーシャン (Blue Ocean) 戦略」とは、INSEAD (インシアード) の教授であるW. チャン・キム氏 (W. Chan Kim) とレネ・モボルニュ氏 (Renee Mauborgne) が2005年の「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー (Diamond Harvard Business Review)」に寄稿した新たな経営の概念である。

ブルー・オーシャン (青い海) とは「既存の商品やサービスを進化させ、新規市場を創造する」ことを意味し、「既存の商品やサービスを改良し、既存市場でしのぎを削る」というレッド・オーシャン (Red Ocean=赤い海) の対極の概念として使われている。

レポートによれば、世の中の多くの企業は、この“赤い海”に属しているという。赤い海とは、既存の需要の中でシェアを確保するため、多くのライバルとの過当競争に明け暮れ、自社の収益性や成長性が縮小

してしまう世界である。

日本の場合、これまでは護送船団方式と揶揄された独自の経済政策により、この赤い海の秩序 (= 競争のルール) は保たれていた。しかし、1990年以降、バブル経済が崩壊し生産効率や収益構造の抜本的改革が行われる中、特に、下請けと呼ばれる中小企業はこの赤い海の過酷な現実に対処として直面する事態を迎えた。「系列」という業界秩序はもはや機能不全を引き起こし、まさにこれまでにない生き残り競争が始まったのである。

一方、大企業においても、現状の経営環境に安泰としていられた時代ではなくなった。特に、90年代後半から始まった情報通信革命の波はグローバル化を一気に加速化させ、コミュニケーションの多様化をもたらした。国家間や地域間の障壁は消滅し、様々な情報、商品が世界を瞬時に駆けめぐれる時代へと入った。

W.Chan Kim

INSEADのボストンコンサルティンググループ・ブルースD.ヘンダーソン記念講座教授。戦略論と国際経営が専門。

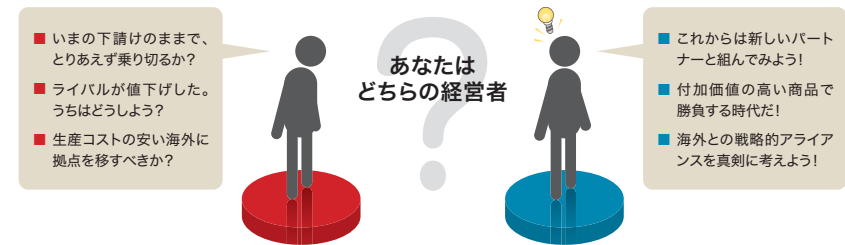
Renee Mauborgne

INSEAD教授ならびに特別フェロー。専門は戦略論および経営論。

国際競争の激化は、国内の大企業においても合従連衡の動きを加速化させた。90年代当初に13行あった都市銀行は、今や3行のメガバンク体制へと再編された。こうした動きは、鉄鋼や自動車産業、

あるいは百貨店などサービス産業でも起きている。そして、原材料や生産コストを抑えるために、生産拠点を海外移転するという、いわゆる産業の空洞化と言われる変化が1990年代の日本を覆ったのである。

ブルー・オーシャン戦略の本質的なキーワードは、 「既存市場で無駄な競争をする古い経営発想との決別」



両教授が指摘する最大のポイントは、経営者の発想の転換にある。

例えば、既存市場で競争する赤い海は「構造主義的」であり、経営者の多くは「企業経営は自社ではどうしようもならない経済環境に翻弄されるもの」というネガティブな経営スタンスが背景にあると指摘する。小手先の改良や見直して課題を乗り越えようとする発想と言える。

対照的に、ブルー・オーシャン (青い海) は、「市場は自ら広げることができるものであり、信念や行動によって産業界を再構築することも同じく可能である」という経営発想で、言わば再構築主義にあたりと指摘している。端的に言えば、既存市場で無駄な競争をするという従来の発想と決別する、それがブルー・オーシャン戦略の本質と言えるのではないかと。

Red Ocean Strategy (赤い海の戦略)

- 既存市場内で競争する。
- 競争相手を打ち負かす。
- 既存需要を取り込む。
- バリュー・プロポジション (提供価値) とコストは相反する関係である。
- 差別化が低コスト化のいずれかを選び、最適形で事業活動に結びつける。

Blue Ocean Strategy (青い海の戦略)

- 競争相手のいないマーケット・スペースをつくり出す。
- 競争と無縁になる。
- 新規需要を創出し、これをものにします。
- バリュー・プロポジション (提供価値) とコスト削減は両立する。
- 差別化と低コスト化の両方を、最適形で事業活動に結びつける。

SOURCE: 「Diamond Harvard Business Review January 2005」

経営発想の転換で、市場はまだ無限大に広がる。

発想の転換 CASE 1

サーカスの概念を払拭させたエンターテインメント集団の誕生

ブルー・オーシャン戦略の一つの成功事例としては、火喰い芸の大道芸人だったギー・ラリベルテ氏が1984年に設立したエンターテインメント集団、「シルク・ドゥ・ソレイユ」が代表的事例である。

従来、サーカス団と言えば、ピエロやライオンを手なづける野獣使いが定番だが、コストがかさむ動物飼育は経営を圧迫し、最近では多くのサーカス団が経営困難に直面する、いわば産業の斜陽化が顕著となっている。

様々な娯楽が発達した今日、サーカスはもはやビジネスとしての魅力を失いつつある。しかし、ギー・ラリベルテ氏は、コストのかさむ動物の演出を一切排除し、「新しいサーカス」の概念を打ち出した。それは、ドタバタ劇が得意のピエロをより洗練させたエンターティナーに仕立て、安価でボロボロのテントをゴージャスに改修、そして従来のアクロバットの演技に芸術性を付加させることで、従来にないサーカスのショービジネス化に成功したのである。つまり、コストを削減し、かつ差別化に成功した事例と言える。

いまでは世界を巡業する最も有名なサーカス団となり、過去の著名なサーカス団が100年かけて築き上げた売り上げを、わずか20年で達成させた(売上は22倍)。



芸術性の高いシルク・ドゥ・ソレイユのパフォーマンス

発想の転換 CASE 2

官の領域である宇宙事業に新たな夢を託す起業家たち

宇宙事業は、これまで政府の専売特許の事業領域であり、民間が参入することなど夢にも思わない対象であった。しかし、ここ5年でその構図は大きく変容した。

最初に宇宙ビジネスに名乗りをあげたのは、米国のスペースアドベンチャー社だ。社長のエリック・アンダーソン氏は全額自己負担の宇宙旅行事業をロシア宇宙局と契約を仲介することで実現、アメリカの大富豪デニス・チトー氏を国際宇宙ステーション(ISS)に滞在させた(2001年4月28日～5月6日)。費用は約22億円と高額だが、現在まで5人の民間人を宇宙へ送り出している。

また、米国では2004年にAnsari X Prize(アンサリ・エックスプライズ)という民間による最初の有人弾道宇宙飛行を競うコンテストが開催された。規定の条件をクリアしたチームには賞金1,000万ドル(約10億5000万円)が与えられるが、この時は世界から26チームが参加し、高度100kmの有人宇宙飛行に初成功したスペース・シップ・ワン(Space Ship One)が賞金を獲得した。ここに参加したチームの中には、IT産業で成功をおさめた自分のベンチャー企業を手放し、そこで得た数千億円の原資をベースにこの企画に参加した事業家が大勢いる。



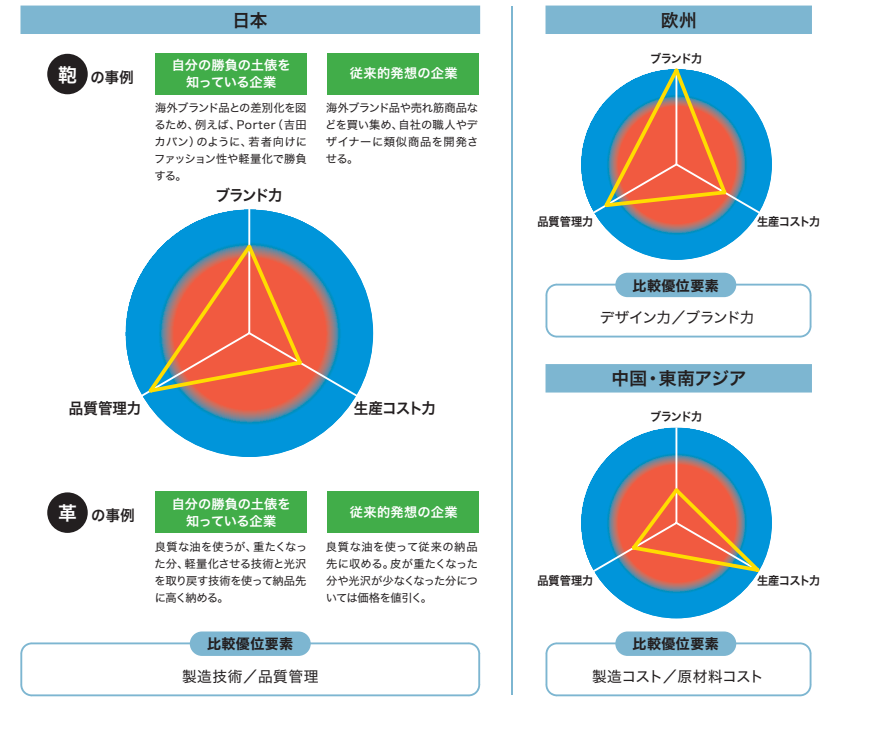
全長5m、総重量3トン、マッハ3を誇る弾道軌道飛行に成功したスペース・シップ・ワン(3人乗り)

この2つの事例は、ブルー・オーシャン戦略の意味をわかりやすく伝えるほんの一例に過ぎない。世界では、経営者が自ら経営の発想を転換し、成功を収めている企業も多い。過去をさかのぼれば、米フォード自動車のT型フォードやIBMの650のコンピューターも、ブルー・オーシャン戦略の先行事例と言える。

自ら新しい市場を創造することは、確かに容易なことではないかも知れない。しかし、既存市場にしがみついている、このグローバル化の変化に対応していくことは不可能となろう。どのように従来の経営から転換していくのか、経営者にとってはこれまでにない発想力と実行力が求められている。

Topics 比較優位を活かした勝負の土俵づくり

企業間競争が激化する中で生き残るためには、自社の比較優位を築きあげることも重要な視点となる。例えば、デザイン力や製造コストで勝負することは、かなりの体力がなければ欧州や中国・東南アジアと対抗はできない。日本ならではの、自社ならではのコアコンテンツを明確にして勝負することが、ある意味、ブルー・オーシャン戦略に沿った企業経営と言える。



Chapter 2

グローバル化社会がもたらす 新たな変化要因

グローバル化の進展は企業経営に変化をもたらすだけでなく、市場環境や消費行動をも変えていく。

中国はもはや生産性の高い拠点から、高額な商品が飛ぶように売れる一大消費拠点に変貌した。デジタル化の進展はネット広告を普及させ、生産・流通システムに新たな変化を促している。そして、環境問題意識が高まる中、もはや“安い”というだけでモノが売れる時代ではなくなった。新しい時代の市場環境変化を的確に捉えることが、これからのマーケティングには必要とされる。



市場変化



どんなに市場が成熟しても、
どんなに業界が斜陽化しても、
いい技術、サービス、コンテンツなど
有していれば、
再生への道は必ず開ける。

2008年4月20日から始まった北京モーターショーは、これまでになく会場が熱気につつまれている。トヨタは異例の50車種をこのイベントに用意、日産も日本市場よりいち早く新型車をお披露目した。また、世界の自動車メーカートップが北京モーターショーに集まり、社長自ら会場でプレゼンするなど、自動車産業における中国市場への期待感が伝わってくる。

中国は、ほんの10数年間までは、労働賃金の安さなどから世界の企業が生産拠点として注目してきた国である。しかし、今や経済発展の恩恵を受けた何千万人という裕福層を抱える中、中国は世界の一大消費基地としての顔も持つようになった。

一方、石油価格の高騰などで資源国と言われる国々もその勢いを増している。産油国として知られる中

東は、いまやオイルマネーを活用して世界の金融市場で重要なプレイヤーの役割を果たす。先の米国で引き起こしたサブプライム問題においても、中東のファンドが米国系の金融機関を下支えしている。

冷戦崩壊後に低迷したロシア経済は、プーチン前大統領（現首相）のテコ入れにより活力が再生、今や資源大国として存在感を増すとともに、国際政治にも大きな影響力を持ち始めている。

世界の経済環境の変化は、グローバル化の進展でその勢いはより加速しており、市場メカニズムにも大きな影響を与えるようになった。もはや、世界経済をけん引する主役は先進諸国に代わり、「資源国」「新興国」といわれる国々が担いつつある。そうした市場にどうアプローチするのか、そこが経営の分かれ目となりつつある。

外資の参入で蘇る日本の様々なビジネス

世界経済の変化の波に乗り遅れている日本に果たして明るい未来はあるのか？多くの国民や企業経営者の関心事は、まさにこの点にある。特に、少子高齢化のスピードが加速し、国内市場が収縮傾向に向かう中、中小企業や個人事業主にとっては大きな経営課題である。

各種の規制緩和で容易となった外資参入は、「ハゲタカ」と揶揄するように脅威論として受け止められているが、現状を冷静に分析すれば、悲観論ばかりに明け暮れている必要はない。

変化のポイントの一つは、製造技術立国ニッポンの象徴である中小企業・技術者に海外のメーカーが大いに注目していることだ。これまでは大企業の傘下でピラミッド構造に組み込まれた中小企業も、今では外資と連携を図りその活路を見出している企業も多い。アニメ産業に従事する中小企業はハリウッドからダイレクトに契約が持ち込まれる時代となった。

また、新興国や資源国における裕福層の増加は、日本の観光需要の活性化にも寄与している。世界の一流ブランドが集積する銀座は中国や東南アジア、欧米の観光客で賑わい、その様相が激変した。北海道や山形などのスキー場は、オーストラリアなどの裕福層に支持される一大リゾート拠点へと変貌している。特に、北海道のニセコは、外資が資本を投下し、別荘やリゾート拠点を積極的に整備している。また、ゴールドマンサックス（米国）、ローンスター（米国）の資本投下により国内の様々なゴルフ場や温泉旅館なども再生している事例は多い。フランスのBNPパリバは系列会社が20の府県で地銀と連携し、

●主な外資と地域産業のかかわり

社名	国	内容
ゴールドマン・サックス	米	USJに投資、10余りの温泉旅館などを買収。系列のゴルフ場会社が133コースを運営
ローンスター	米	系列のゴルフ場会社が119コースを運営。系列会社が57のホテルを運営・管理
モルガンスタンレー	米	全日空から13のホテルを買収。他のホテルも運営・管理
RHJ インターナショナル	米	シーガイアを買収・運営
BNPパリバ	仏	系列会社が20府県で地銀と連携して、企業再生のノウハウを提供

SOURCE：朝日新聞（2008年4月6日）

企業再生のノウハウなどを提供し始めた。

グローバル化がもたらす国際競争の激化は、日本経済にとって大きな痛手となっているが、一方で、こうした斜陽化する産業を再生する大きなきっかけを我々に与えている。

皮革産業においても、収縮する国内市場に悲観ばかりするのではなく、新しい海外の市場に取り組む勇気、あるいは国外企業との連携（アライアンス）による新規ビジネスの開拓など、再生への道は様々にあることを十分に認識し、自社に適したこれからの企業経営の在り方を模索していく時代になったのではないだろうか。

オーストラリア人に人気の高いニセコ



北海道の外国人訪問旅行者は1997～2004の8年間で12.1万人から42.7万人へと約3.5倍に拡大した。このうち台湾人観光客は20.8万人（48.8%）で約半数を占める（オーストラリア人は3,300人から14,650人に急増）。特に、雪質の良いニセコはオーストラリア人スキー客に人気で、倶知安町のデータによると、2004/5シーズンには約4,200人（ニセコ地域全体では約5,100人）が倶知安町の施設に宿泊し、平均滞在日数は10.7日という長期滞在によって延べ宿泊者数は44,800人に上った。

●成長率ランキング（実質GDP）

順位	1950～1973年		2003～2006年	
	国名	成長率	国名	成長率
1	日本	9.3	ミャンマー	11.9
2	イラン	8.2	中国	10.1
3	韓国	8.1	アルゼンチン	8.8
4	タイ	6.9	インド	8.0
5	ブラジル	6.8	スーダン	7.5
6	スペイン	6.6	ウクライナ	7.3
7	メキシコ	6.4	ナイジェリア	7.2
8	トルコ	6.1	ロシア	6.9
9	フィリピン	5.8	トルコ	6.8
10	ドイツ	5.7	パキスタン	6.6

SOURCE：IMF「The World Economy：Historical Statistics」

消費変化

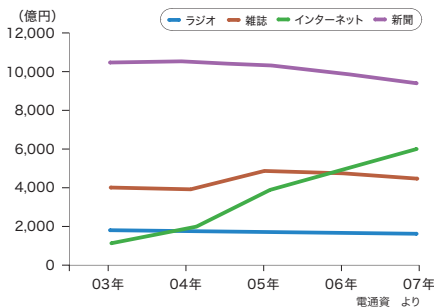


「価値ある商品・サービス」を
しっかりと提供できるのか、
という問いに企業は明確な回答を
求められている。

数年前、米国のトヨタ自動車は、若者向けのBBの新型車種の情報を、新聞やテレビといったマス広告をあえて行わず、ネットコミュニティに対してアプローチを行った。インターネットの普及とネットコミュニティの台頭によりコミュニケーション手段が多様化する中で、消費者によりダイレクトに的確な情報を伝えるための新しい試みであると、担当者は語っている。

インターネットで動画が視聴できる今のネット社会は、もはや「モノ」を売る現場の担当者にとって無視できない存在となりつつある。2007年の日本の広告費に占めるネット広告の割合はラジオ(2.4%、1.671億円)、雑誌(6.5%、4,585億円)を抜き6,003億円(8.6%)に達した。数年先には新聞(13.5%、9,462億円)を追い抜く勢いである。各地の名産品

●新聞、ラジオ、雑誌、ネットの広告費の推移



や特産品がテレビ番組や雑誌で流れれば、消費者は瞬時にネットでアクセスして翌日には宅配便で商品を取り寄せる。また、動画や3Dを駆使して商品の魅力を訴求するプロモーション技術の進化は、消費者の購買意欲をより高める武器となっている。

しかし、ネットに広告を載せれば売れるという短絡的な解釈は危険な発想である。ネットは万能でもなく救世主でもない。ネットで流通する商品に共通して言えることは、それらが既存の市場で一定の評価なりブランド力を有しているか、あるいはネットコミュニティの中で口コミで評価を受けたものなどに限る。

問題は、メディアが多様化する中で、どう自社の商品なりサービスを的確にアピールできるかである。消費者と一体となったモノづくり、ターゲットを絞ったPR活動など、多様化するコミュニケーション環境に適した広報戦略が重要となる。

社会や消費の現場における ネットコミュニティの存在

デジタル社会で台頭してきたネットコミュニティも、経営者にとって注視しなければならない存在となっている。今や企業活動の評判はネットを経由して瞬時に全世界を駆けめぐら。どんなに優れたブランド力を有していても、一つの不祥事や出来事でブランド力は一瞬にして崩壊する危機にも直面している。

最近では、赤福の賞味期限切れの問題、野村証券におけるインサイダー取引疑惑の問題などがその典型である。

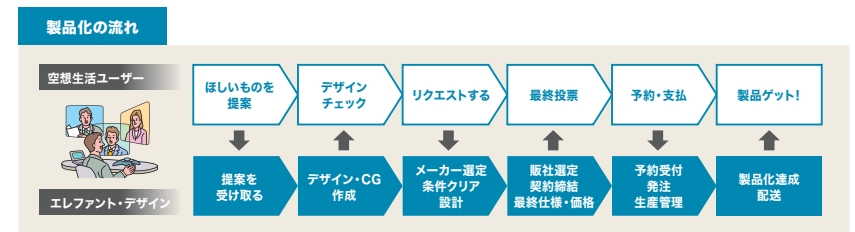
また、環境問題意識が高まる中で、経営哲学や「モノづくり」に対する姿勢も重要な鍵を握っている。消費者は環境問題と関連し商品やサービスに厳しい選別眼を持ち始めたからだ。今後は、企業の「生産」→「流通」→「販売」という一連の流れの中で、企業が提供する商品やサービスを消費者が評価していく時代へと入った。確かに、低価格志向は依然、根強いものの、

環境に配慮しない商品はもはやいくら低価格であっても市場では評価されない厳しいマーケットがそこに存在している。

2008年にEU(欧州連合)で行われた世論調査の結果によれば、「価格が高くと環境に配慮した商品・サービスであれば、価格が高くと「買う」と回答した割合が75%にも達している。もはや「良いモノを作れば消費者は喜んで買ってくれる」という生産者論理は通用しない。時代の潮流に経営哲学を適合させなければならない。

Topics 消費者と一体となったモノづくりも新たな変化の芽

ネット社会の台頭で特徴的な変化の一つは、生産者とデザイナー、そして消費者が一体となったモノづくりへのニーズが高まっていることである。その先駆けとして有名なのが、「エレファント・デザイン」が提供する「空想生活」だ。これは、デザイナーが提案した商品に対しユーザーの予約を開発前に集め、一定の票を集めたもののみが実際に商品化される、DTOと呼ばれる手法を特徴とする。現在は無印良品と連携し、無印良品の顧客の声を反映した商品開発(=空想無印)が展開されている。



SMART WALLET
ファーストロットは185個。
幅110mm/高さ95mm/奥行24mm



Pocket Bag
ファーストロットは30個。
幅163mm/高さ317mm/奥行9.5mm



レトロフチャーPC
インテリアデザイナー片山正通氏が提案した作品。
398,000円と高額ながら製品化達成。



ソファー
無印良品と連携して開発した製品。どんな体制にもフィットする。価格は15,750円。

Chapter 3

経営者に求められる 新たな視点

様々な環境変化の波に経営者自身はどう立ち向かうのか？
リスクを冒し新しいビジネスに挑む企業を、業界はどのように
サポートしていけるのか？
小さくとも“きらりと光る”経営資源をベースにグローバル社会で
生き続けるために、そのキーワードについて考えてみる。





独自の経営指針の構築

流行や市場に左右されるだけの場当たりの経営は、もはや通用しない時代となった。激変する時代環境で生き残るには、中小企業であっても確固たる経営指針を打ち出していく必要がある。

日本独自の「ケイレツ」が崩壊する中で、いまや中小企業であっても、独自のビジネススタイルを打ち出し企業間競争に生き残っていく時代を迎えた。

最も大切なことは、冒頭でも紹介したように、自社が勝負していく「土俵」を明確にしていくことであろう。単に市場のトレンドに迎合し、取引先の言いなりにあるだけでは、新しいビジネスの活力は生まれてこない。

情報通信産業やメディア産業を専門としているエコノミスト・池田信夫氏は、「日本の企業のように、いろんな人たちの利害調整をしていては、中途半端なデザインしかできない」と指摘する。「創造的なデザインのためには、市場をいくら分析してもだめだ。それは古い製造業の『品質管理のパラダイム』の発想

であり、『創造パラダイム』はつくる側が仮説を立てて実験し、失敗したらやめればよい」と自身のブログで語っている。

独自の経営指針の構築は、現場の対応に忙殺される中小企業・個人の経営者にとって難しい課題である。しかし、自社の経営資源を精査し、何が他社より秀でていのかをもう一度冷静に考えれば、これから進むべき方向性のヒントがそこに見出せるのではないのか。

皮革産業で言えば、商品のデザイン力で勝負するのか、なめしの技術で勝負するのか、あるいはコストで勝負するのか、その判断は企業によってまちまちであろう。大切なことは、「どの土俵で勝負をしていくのか」、自社の経営資源と照らし合わせ、それを見極めることである。

シリコンバレーと異なる独自の経営指針を持つアップル

1980年初頭に画期的なパーソナルPC(=マッキントッシュ)を開発したアップル社はデザイナー系に支持され急成長した。しかし、ビジネスユースを取り込んだWindows系PCが市場を席卷すると、逆に倒産の危機に追い詰められた。再生は難しいと思われたアップルであったが、ヒューマンインターフェイスを得意とする独自の技術は受け継がれ、最近のiPodの爆発的な人気により見事企業再生を果たした。そのアップルの経営指針は非常にユニークである。

	シリコンバレー	アップル
①	プラットフォームを開放し、協力せよ	自分のマシンだけで動くソフトウェアを開発せよ
②	企業情報を顧客に明し、コミュニケーションをとれ	メディアには何もしゃべるな
③	市場の主導権をとって、独占しようとするな	優位になったら市場から徹底的に利益をあげる
④	顧客を中心にせよ	自分の作りたいものを作れ
⑤	社員のアイデアを大事にし、ボトムアップで意思決定せよ	すべてをトップが決め、社員はそれに従え

SOURCE: Wired誌のアップル特集より



リスクを恐れぬ決断

グローバル社会で生き残るための2つ目のキーワードは「リスクを恐れぬ投資への判断」。慣れ親しんだ経営と決別する覚悟があれば、必ず新しい地平は開けてくる。

企業経営者にとって従来の経営方針からの転換は、多大なリスクを伴う。よって、多くの経営者はリスクとは無縁な従来の経営方針に安住する傾向が強い。

しかし、企業間競争が激化し合従連衡がいつでも起こりうるグローバル化社会では、リスクをあえて冒し、自社の成長戦略を展望していくことも必要とされる。特に、グローバル化により産業の斜陽化が急速に進む皮革業界においては、リスクを冒してでも新たなビジネス機会を拡充していく経営姿勢が強く求められる。

東芝の西田社長が「リスクのないビジネスは成長のないビジネスだ」と言うように、どの業界においても一度はリスクに立ち向かう局面に出くわす。問題は、その課題を先送りにするのか否かであろう。

今でこそネット証券で有名になった松井証券は、証券業界が構造改革の波に呑まれる、はるか以前に、そのリスクに立ち向かった象徴的な事例の一つだ。

現在の松井道夫社長は、前職の日本郵船の時代に、どの日本企業よりも早く「国際間企業競争」の怖さを体験しており、当然、国際化の波は日本の証券業界にも起こりうるかと判断した。そこで彼は証券会社の生命線と言われる営業部隊を1990年に解散し、代替組織としてコールセンターを立ち上げたのである。当時は社内の人間でさえ社長の決断を批判し多くの社員が会社を去ったと言われている。

しかし、バブル経済崩壊後に不良債権処理で悪戦苦闘する大手を横目に業績を伸ばし、さらに、金融

自由化とインターネットの普及という新たな流れに対し、従来のコールセンターをネット証券の受け皿として機能させ、日本で最初にネットによる株の売買を行う独自のビジネスをスタートさせた。一時は大手野村証券の利益率を上回るなど、業界の常識を覆す存在となった。

ファミリーゲームとして爆発的にヒットしている任天堂の「Wii(=ウィー)」も、リスクなくしては誕生しなかった商品の一つである。

ゲームの世界では、ハードウェアの進化により、よりリアルに、そしてより物語性を追求するゲームソフトが売れ筋で、当然、両手でコントローラを操作することは定番化していた。そうした時代において、あえて片手で遊ぶゲーム機を開発することに、開発担当者の宮本氏さえも不安を感じたと言う。前社長の山内氏から「人と違うことをしなさい」と言われた宮本氏は「何かが失われるのではなく、何かが得られるように未来を感じよう」と同僚の社員を説き伏せ開発に着手、コケシのようなキャラクターを「Wii スポーツ」に取り入れるなど従来の目の肥えたゲーマーにとっては到底受け入れ難い方向性を打ち出した。その結果、ゲームとは縁遠い主婦層までもが遊べる新しいゲーム機として市場で支持された。いままで想定をしておかなかった年代層をも取り込むことに成功したのである。

こうした事例に見られるように、経営発想一つで事業環境は大きく変わる。リスクは新しい地平を開拓する一つの扉でもある。



戦略的アライアンス

3つ目のキーワードは「戦略的なアライアンスの構築」。
自社の経営資源をさらに伸ばしていくためには、
新たなパートナーの発掘と連携はより不可欠な要素となる。

国内外を問わず戦略的なパートナーシップを構築していくことは、グローバル社会では重要な選択肢の一つである。だが、海外企業とのアライアンスの構築は、自社によほどのネットワークやコネクションがなければすぐには進められるものではない。特に、これまでそうしたチャンネルを有していない中小企業なら、なおさらのことであり、皮革産業もそれに該当する業種の一つと言える。

しかしながら統計を見る限り、1990年代のバブル崩壊以降、日本の中小企業といえども約6割の企業が海外企業と何らかの形で提携関係を持っている。その意味ではアライアンスへの取り組みは皮革産業でも不可避な視点となる。

国際的なアライアンスで特に留意すべきことは、2つある。一つは提携業務を円滑に進めるための中立的な立場を取る調整役の存在である。もう一つは、双方のメリットが生まれる「Win-Win」の関係づくりをベースとした業務提携である。特に、後者の場合、単純な生産拠点の海外移転は戦略的アライアンスの

範疇に入らないことに留意すべきである。労働コストの安価な東南アジアに生産工場を移転するのは、日本企業にとってメリットは大きい。受け入れ国には単純に労働者を提供するだけの関係で終わる。大切なことは、中長期に見た場合、受け入れ側にも継続的なメリットを生み出す業務提携の内容でなければならないことである。

理想的なアライアンスとは、例えば、先方には優れたデザイン力や発想力があるが、技術・品質管理に難点があり、一方、自社には高い技術力を有しているがデザイン力に劣っている、というように、アライアンスにより相互が弱点を補完しあえる提携である。

但し、海外との連携で配慮しなければいけない点も多い。それは原産地表示についてである。例えば、欧州の一部の国では、他国で製造した製品を自国に持ち帰り商品化・販売すれば、原産地はその国となるケースもある。国の制度によって温度差があるため、海外とのアライアンスには注意が必要とされる。業界をあげて基礎情報の収集・整理も欠かせない視点となる。

その他の戦略的アライアンスの視点 (主に広報略)

業界自体の広報においてもアライアンスは重要な要素となる。業界独自で社会に対し皮革の魅力をより強く訴求していくとしたら、例えば、社会に影響のある団体やコンテンツと協働し広報を行っていくという発想が重要な視点となる。具体的に検討すべき対象は、皮革の魅力を伝えてくれる伝道師の役割を担う個人や団体である。例えば、米国の宇宙開発局の関係者は革に対する愛着が強い。飛行機乗りゆえに革へのこだわりが高いという意見もある。それであるなら、航空会社やJXA(宇宙航空研究開発機構)などとコラボレーションできる事業を現在行われている広報プログラムに反映し、世の中にインパクトのある情報を発信してみるなど、新たな取り組みを行うことも必要だ。

皮革産業ビジョンにみる 企業・個人の対応のポイント

2008年3月にまとめられた「皮革産業ビジョン」の中では、皮革産業を生業とする企業・個人にとってグローバル化社会に対処するためのポイントとして次の3点を挙げている。

1 長期的に自己の商品価値を高める戦略と実行力

品質・デザインなどの向上を目指す日々の努力はもちろん必要であるが、端的なアジア近隣諸国へ進出する基本戦略である。単に、低賃金を活用することを唯一のメリットとして進出する企業は、早晚行き詰る。進出先と協働で彼らにベストの収入をもたらすことを目的として、品質向上・マーケティング戦略を展開すべきである。

2 発信力

上記でアップグレードした商品も有効に発信しなければ、正しい価値を実現することは不可能となる。一 はエルメスの製品である。「一人の職人が裁ちから仕上げまで一貫して行い、彼のイニシャルが必ず入っている」ことを繰り返し発信し、消費者の信頼を獲得した結果、信じられないような高い価格を世の中で実現している。自己の品質をワールド・スタンダードにすることは気の遠くなるような努力・資金・時間が必要とされるが、たとえ小さな範囲で金額が限られていたとしても、自己製品をその分野のスタンダードにすることは適切な発信方法をとれば十分可能となる。

3 事態を分析判断する能力

1980年代末。土地ブームで日本全土の価格が米国全土の価格の2.5倍に計算された時代があった。この事実を考慮せずに銀行から借金をして不動産購入したとすれば、その人は情勢分析力が決定的に不足している、と言われてもやむを得ない。グローバル化の現況下、悲観的情報も甘い話も次々とやってくる。しかし、明日、自分が破滅するような事態も、逆に、来年、努力もなしに楽園に入れるようなことも、まずありえない。落ち着いて分析すれば、必ず自己(自社)にとってベストな(又は、害が一番少ない)方法が判断できるはずである。

皮産連の平成20年度事業

皮産連では、この「皮革産業ビジョン」を受け下記の事業を実施しています。

〈一般会計〉

- ▽ 国際産業調査交流事業
- ▽ 皮革産業人材養成事業

〈第1特別会計〉

料「▼」印は、平成20年度に重点的に実施している事業です。

- ▽ 企画研究・市場開拓事業
- ▼ 国産皮革・皮革製品のPR事業
- ▽ 国産皮革・皮革製品のPR事業 (JLIA総合センター)
- ▽ 皮革・皮革製品の情報提供
- ▽ 海外での皮革製品マーケット調査
- ▽ 足サイズ計測の継続的・広角的調査
- ▽ 欧州中小企業調査
- ▼ JAPAN LEATHER AWARD 2008・2009
- ▼ 人材マッチング事業
- ▼ 日本製品の確立及び国際交流促進事業
- ▽ 青年会交流事業
- ▽ 皮革産業21世紀ビジョンの見直し事業
- ▽ トレーサビリティシステム可能性調査
- ▽ 法制委員会事業
- ▽ 皮革及び革靴産業基盤強化特別振興事業



中吊り広告 (2008年3月)



JLIA LEATHER GOODS DESIGN AWARD 2008 (2008年3月)



「やる気のある企業を応援」する「企業支援ネットワーク」



香港見本市において野村製作所が Best Small Leathergoods Collectionを受賞 (2008年4月)

〈第2特別会計〉

- ▽ CITES推進委員会運営
- ▽ 資源開発事業、国際交流及びワシントン条約関係国際団体・機関との連絡調整事業
- ▽ ワシントン条約啓発普及、及び情報収集・提供事業、人材養成事業
- ▽ 技術開発事業

〈第3特別会計〉

- ▽ 革靴製造業基盤強化支援事業

皮産連 正会員名簿

- | | | | |
|------------------|--------------------|------------------|--------------|
| ● 社団法人 日本畜産副産物協会 | ● 日本靴卸団体連合会 | ● 東京洋装雑貨工業協同組合 | ● 全国靴工業組合連合会 |
| ● 社団法人 日本タンナーズ協会 | ● 全日本革靴工業協同組合連合会 | ● 全国ハンドバッグ卸団体連合会 | ● 日本手袋工業組合 |
| ● 日本革類卸売事業協同組合 | ● 特定非営利活動法人 日本靴工業会 | ● 日本ハンドバッグ工業連合会 | ● 日本ゼラチン工業組合 |
| ● 全日本爬虫類皮革産業協同組合 | ● 日本ケミカルシューズ工業組合 | ● 日本ハンドバッグ協会 | ● 足と靴と健康協議会 |
| ● 大阪革商資材協会連合会 | ● 全国皮革服装協同組合 | ● 社団法人 日本靴協会 | ● 全国皮革振興会 |
| ● 日本靴小売商連盟 | ● 日本服装ベルト工業連合会 | ● 社団法人 東京靴協会 | |

むすびのごあいさつ



皮革産業ビジョン検討委員会
委員例

竹原 洋一

今回、社団法人 日本皮革産業連合会 (皮産連) が皮革産業ビジョンを改訂するにあたり、検討の途中から図らずも委員長を引き受け、委員各位、皮産連事務局及び執筆者のご協力により、「皮革産業ビジョン ― グローバル化に向けて ―」をまとめる運びとなりました。

皮革産業ビジョン検討委員会の基本的スタンスは、好むと好まざるとにかかわらず、我々はその渦中にあるグローバル化の下、いかに事態を把握しその対処方法を分析すること、及び、皮革産業を包括する団体としての皮産連がどのような活動に努力を傾注すべきかその方向性を提言することにあります。

換言すると皮産連の各会員団体及びその傘下の企業がグローバル化下、直面する種々の課題を乗り越え更なる繁栄を実現するため、戦略的決定をするに際しての若干のヒントを提言することをこの改訂版の主目的としました。したがって、事態打開のためのマニュアルではありませんし、また、千変万化の状況に対応するマニュアルなどは存在しないことをご承知ください。

さて、完成しました「皮革産業ビジョン」を通読しますと、あまりに記述が長すぎ、返って焦点がボケてしまう悩みがあることに気が付きました。

ここに、各位のご理解を若干でも容易にするため、シンボリックにブルーオーシャン、レッドオーシャンというたとえを使って検討委員会のいくつかの分析及び提言を略述しました。

蛇足とは考えますが、下記を申し添えます。

ブルーオーシャンとして述べられる新戦略が全て成功する保証はありません。また、グローバル化下で苦闘する現況をレッドオーシャンと述べましたが、その全てが否定的であるとは言えません。少なくとも現況継続の方が当面リスクが低くみえます。それだからこそ、ブルーオーシャンに漕ぎ出す知恵、戦略そして勇気が重要であることを申し上げて結びのご挨拶とさせていただきます。