

不易流行こそ長寿企業の基礎

甲冑の名人による風鈴

四本の火箸がつり下げられただけの奇妙な小型のオブジェがある。微風が到来すると目的が判明する。四本の火箸の中央にある金属が微風で左右に移動して火箸に接触し、高音の透明な音色が発生する風鈴である。これを製造しているのは、平安時代に創業した甲冑を製造する名門で、戦国時代には日本最高の甲冑作者とされた明珍一家であり、武田信玄が着用していた甲冑も、当時の最高の作者である明珍信家の傑作とされている。

ところが明治時代になって武士階級が消滅すると、甲冑は無用の長物となり、明珍一家は廃業の危機に直面する。そこで、かつて千利休に依頼されて製作したこともある火箸を

る。明治時代初期から開始された電報は当時の通信手段としては最速であり、緊急の連絡だけではなく、入学試験の合格通知や知人の死亡通知などにも使用されていた。ところが電話、さらにはインターネットの浸透で電報の利用は激減し、一九六〇年代には最大で年間九五〇〇万通であった電報は、現在では四〇〇万通と四％になり、運営が困難になってきた。

そこで通信会社が開拓し始めたのが、用件を迅速に通知する価値だけではなく、同時に物品を送付して付加価値と送付料金の両方を増大させる高級電報である。一例として弔電には線香や蝋燭、結婚への祝電には高級な一对の茶碗、子供の誕生の祝電には人形を同時に送付するなどの付加価値により、本来の電報料金の何倍もの料金を獲得することに成功している。基本は情報の伝達であるが、経済は物品の送付で成立する構造である。

生業にして活路を見いだすが、これも戦後になって石油ストーブの時代の到来と共に需要が途絶えてしまった。そこで苦肉の工夫で製造したのが火箸を使用した風鈴で、何百年間の伝統技術から製作される風鈴の最高級品は一〇万円もする逸品となっている。

JR九州による豪華列車

明治時代から日本の交通の基幹であった鉄道は、次第に道路交通に代替されて経営困難になり、一九八七年には民営に移行され、全国の旅客鉄道を六社に分割して運営することになった。その一社であるJR九州は、着々と建設される高速道路との困難な競争もあり、営業成績は低下する一方であった。そこで対策の手段として豪華寝台列車を建造し、数

パーキングエリアを超越した道の駅

鉄道には駅舎があり、そこには便所や簡単な売店がある。同様に移動手段である道路にも途中で休憩する場所を設営して、便所も用意した方がいいのではないかとという発想で、一九九一年から実現したのが「道の駅」で、現在では全国に一二〇〇カ所以上が実現した。最初は発想の原点である便所や簡単な休憩施設だけであったが、急速に拡大していき、地元特産の産品を販売する商店や食事のできる食堂などが設営されるようになった。

人気上位の道の駅を数例紹介すると、スキーゲレンデが直結している施設、同様にテーマパークやプラネタリウムに直結している施設、温泉に入浴できる施設、地元の産品の購入だけでなく調理した食事も堪能できる施設、雄大な自然景観が観賞できる施設、飼育している動物と接触できる施設など、自動車を駐車して休息するという本来の目的から逸

日かけて九州七県を巡行する「なつ星 in 九州」を二〇一三年から運行させた。

旅客鉄道の役割は目的地点まで旅客を安価に高速に輸送することであるが、この列車で一泊二日と三泊四日の旅行を用意し、後者の場合の料金は一人当たり最高一七〇万円にした。ところが応募倍率は現在では一桁に低下しているものの、過去最高では三一六倍になったこともある人気商品となった。この成功に影響され、JR東日本は「四季島」、JR西日本は「瑞風」という豪華列車を運行し、鉄道輸送の目的を変革する活動となった。

付加価値で成立する電報

このような技術革新による市場の激変は情報通信分野では多発している。ここまで紹介した四例に共通する特徴は、社会の状況の変化に対応し、当初の目的とは相違する役割に転換することによって事業を継続させていることである。甲冑が重要な武器であった時代が終了した、鉄道による移動の役割が低下した、電報以上の迅速な伝達手段が浸透した、道路が満遍なく整備されたなど、それらの技術や施設の当初の役割の変更が余儀なくされた状況を打破するための発想の転換の成果である。

芭蕉が自身の俳諧の理念として創作した概念が不易流行である。物事には時間と共に変化しない不易と状況の変化に対応する流行があり、両者共に重要であるという意味であるが、今回紹介した四例は事業において不易流行を実践した好例である。社会は時代と共に変化するが、現在の技術革新により変化は加速している。それに対応するためには機敏な流行は必要であるが、変化しない本質である不易も重要である。

東京大学名誉教授
つきお よしお
月尾嘉男



昭和一七（一九四二）年生まれ。東京大学工学部卒業。工学博士。コンピュータ・グラフィックス、人工知能、仮想現実、メディア政策等を研究する。とともに、全国各地で私塾を主宰し、地域の有志と共に環境保護や地域計画に取り組む。