

# ディスプレイ業の概要と展望

## 「乃村工藝社からみる商環境創造力の考察」

太田原ゼミ 5 期生 3 班

森知史 岩田祥平 大草真紀 西浦万裕 奥村亜美

はじめに

### I ディ스플레이業の概況

#### 1. ディ스플레이業とは

- (1) ディ스플레이業の定義
- (2) ディ스플레이業の基本構造

#### 2. ディ스플레이業界の現状

- (1) ディ스플레이業界の全体像
- (2) ディ스플레이業界の多角化

### II ディ스플레이業界におけるビジネスモデルの変遷

1. ディ스플레이業の業務形態の変遷とこれからのビジネスモデル
2. スペースデザイン、VMD、ソリューション

### III 乃村工藝社のビジネスモデル

1. 株式会社乃村工藝社の概要
2. 乃村工藝社の業務の流れ
3. 乃村工藝社から見たディスプレイ業界の競争優位
4. ディ스플레이業界の潜在価値

結びに代えて —ディスプレイ業への提案とこれからの研究展望—

はじめに

ディスプレイ業界は「モノを売る」環境を作り出す業界である。日本国では消費低迷が叫ばれ、「モノが売れぬ」時代と呼ばれている。そのような時代にも「売れるモノ」とは、顧客にとって差別的に魅力のある商品である。魅力のある商品を創出するべき手段は 2 点ある。1 点目は、直接「売れるモノ」を開発することであり、メーカーでのモノづくりが現場である。2 点目は「売れるモノ」だと演出することであり、商品が持つ魅力を最大化することである。後者の役目を担うのがディスプレイ業である。この事からディスプレイ業のエッセンスは慢性的な「モノが売れぬ」という状態を打破できるのではないかと考える。この意味で研究の意義は大きい。

ディスプレイ業は特注の事業・垂直的な分業を象徴する関連会社の組織化・様々な業務内容などの特徴を有している特有の産業である。また、業務内容に製造とサービスの混在が見られ、その業界範囲は不明瞭である。この特徴は昨今のソリューション営業重視のトレンドにより顕著になっていて、ディスプレイ業界を定義づけるのには、苦勞を要した。本稿ではディスプレイ業の範囲を定めることから始まり、ディスプレイ業における商環境創出を司る商業施設分野に焦点を当て記述する。商業施設分野においては、時代の流れにそって志向されるものが変遷していった。本稿ではこの変遷に主眼を置いて述べていき、ディスプレイ業が現代で担うその役目を見極める。

## I ディ스플레이業の概況

### 1. ディ스플레이業とは

#### (1) ディ스플레이業の定義

ディスプレイ業の主な事業は商業施設における集客環境を作る内装事業である。しかし、内装事業といっても内装工事や内装デザインのほか、メンテナンスまで多岐にわたる。また、商業施設という面をとってもアパレル店・百貨店・ショッピングセンター・パチンコ店など様々である。商業施設以外にもイベント・公共施設を手がける事業もディスプレイ業に含まれる。本節では、多様に取り得るディスプレイ業の全体像を定義づけ、本論文で取り上げる事業範囲を示す。総務省産業分類日本標準産業分類 9291 号によると、「主として販売促進、教育啓蒙、情報伝達等の機能を発揮させることを目的として、店舗、博覧会々場、催事などの展示等に係る調査、企画、設計、展示、構成、製作、施工監理を一貫して請負い、これら施設の内装、外装、展示装置、機械設備（音響、映像等）などを総合的に構成演出する業務を行う事業所をいう。」とある。つまり概括的に述べると内装および展示にまつわる様々な業務といえるだろう。特徴はほぼ全て特注によって事業が行われる。その業務をカテゴリー分けすると①内装営業、②プランニング、③デザイン、④ディレクション<sup>2</sup>（監督）、⑤施工、⑥什器・資材製作<sup>3</sup>に分けることができ本論分ではこの6つの業務を基幹業務とする。さらに付随業務としてコンサルティング・管理・販売促進・不動産斡旋などが続きそのほか業務は多岐にわたる。本論分では基幹業務を1つでも行う企業をディスプレイ業界に所属する企業と定義する。また、事業は手がける施設・催事によって分類が可能で、その分類は i 商業施設、ii 博物館・公共施設、iii イベント、という分類となる。ディスプレイ業における商業施設分野の割合は 44.6%である<sup>4</sup>。ディスプレイ業の本質を解明するためには、まず商業施設分野におけるディスプレイ業を解明することが先決である。よって本論文では、ディスプレイ業における商業施設分野の事業を取り上げる。このことから本論文で「ディスプレイ業」を指すとき商業施設分野におけるディスプレイ業を指す事とする。商業施設とは百貨店・量販店・一般小売店・飲食店ショッピングセン

ター・専門店・娯楽施設・その他店舗である<sup>5</sup>。留意点は2点あり、1点目は上記の通り本論文の「ディスプレイ業」とは商業施設分野におけるディスプレイ業である点、2点目は「顧客」とは商業施設を運営する企業を示し、「消費者」とは言うならば「顧客」の顧客である商業施設で購買を行う消費者を示す。

## (2) ディ스플레이業の基本構造

昨今のディスプレイ業事情としては、矢野経済研究所<sup>6</sup>によると「大手企業では各社とも店舗装飾や内装工事、什器制作などの単一業務ではなく、ではなく企画提案から運営管理までの総合プロデュースを行っている。大手企業はディスプレイ業の域を超えた環境創造事業である。」としている。ディスプレイ業の特徴は、取り扱う施設・催事が異なるとももちろん業務が異なってくるが、企業が取り扱う施設が同様でかつ、企業が同規模で取り扱う分野が同分野（同分野同規模）だと同じような業務形態をとっていることがあげられる。一方で企業規模が異なる（同分野異規模）と対応する業務の相違が生まれてくる。端的に述べると、大規模企業と小規模企業によって分業化が進む業界である。この分業は特異な点であり解明すべき課題となる。基幹業務を挙げると①内装営業、②プランニング、③デザイン、④ディレクション<sup>2</sup>（監督）、⑤施工、⑥什器・資材製作<sup>3</sup>となるが、①～④の業務をソフト業務⑤、⑥の業務はハード業務と分類ができる。前者は主要企業が主に携わる業務であり全範囲的に一貫市場分野別に総合プロデュースや集中化した商材を各々が持ち、注力する施設で幅を利かす。本体企業はソフト分野を志向し、子会社、関連会社、提携・協力会社によるグループ企業によりハード面は分担する体制を敷いている<sup>7</sup>。利益創出の方策は予算に余裕のできた顧客に対し、新たな技術などを提案し、内容充実による受注価格の引き上げをはかるといふもので顧客の売上を伸ばすためのコンサルタント業務も有効的である。後者は主に施工業者が担っており元請主要企業からの指示によって、デザインにあった製品をつくりや工事を施工する。

ディスプレイ業における分業化の実態は「元請一請け一孫請け企業」の階層的な構造になっており、元請企業は協力会という協力会社を組織し、ディスプレイ業における特注の多品種少量生産に対応するために多数の協力業者による下請け分業化で消化機能を高めている。下請け分業化とは、元請企業がソフト面の業務を担当し、下請け以降の企業がハード面の業務を担当する傾向が強くなっていることを指す。ほとんどの元請主要企業は前述の協力会を組織しており、協力会の各企業が持つ経営資源を持って特注で事業をデザインし、協力会に指示を出し、施工の監督をする。元請企業にとって協力会は顧客への提案を支える間接的な資源であり、協力会にとっては仕事をもらい、信用力を得る手段となる。元請企業・協力会どちらが欠けても事業は成り立たない。協力会の存在がディスプレイ業の産業基盤であり、協力会と元請企業との関係性を解明することは有意義であるだろう。関係性に関しては、協力会の規模・所属する企業の業務範囲（広さという尺度）・所属する企業との関係的スキル（深さという尺度）という評価軸によって調査することができると考え

ている。関係性に関しては今後の研究課題元請主要企業と当該企業が組織する協力を以下に示した。<sup>8</sup>

図表 1 主要元請企業に所属する協力会

企業	売上高 (2006 年)	協力会名称	構成企業数
乃村工藝社	82,074 百万円 (連結)	ノムラ安全協力会	200 社以上
丹青社	72,449 百万円 (連結)	青和会	(データなし)
エイムクリエイツ	46,067 百万円	安全協力会	正会員 140 社
スペース	37,169 百万円	スペース協力会	約 300 社
ジーク	29,661 百万円	ジーク会	約 500 社

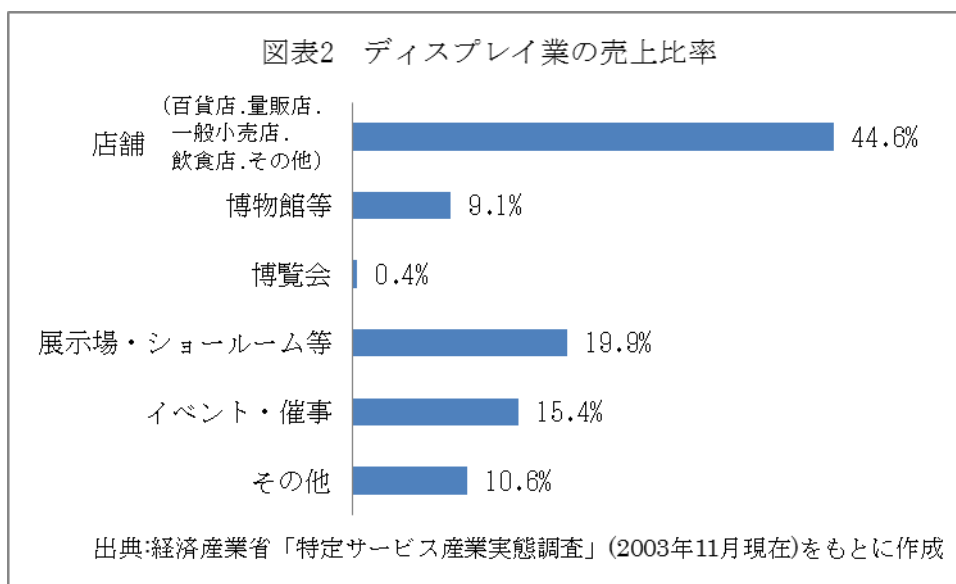
出所：矢野経済研究所「2008 年版 ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」より編集

## 2. ディスプレイ業界の現状

### (1) ディスプレイ業界の全体像

ここでは、ディスプレイ業界を鳥瞰する。ディスプレイ業界の業務内容は非常に幅広い上、取引先業種が多岐にわたるため、各社の業務分類が各社で異なっている。2007 年度の市場規模は、矢野経済研究所によると約 1 兆 8,500 億円と推計されている。建築統計年報における工事費予算額のうち、店舗としての内装工事は別途必要なものとした上で、市場規模を推計したものである。

まず、店舗部門における市場規模を推計する。建築統計年報(2007 年度計)の用途別分類における店舗の工事費予算額から、店舗として必要な内装・設備にかかる費用を坪当たり 20 万円と想定する。さらに、店舗の有効面積を総床面積の 70%と想定し、その市場規模を求めると、5,500 億円の規模になる。ただし、これは新築分野及び増改築分野の内装市場規模である為、改装分野の市場を付加する必要がある。従って、新築と改装の売上比を 2 : 1 とした場合、改装分野の内装市場規模は 2,750 億円となり、店舗部門における市場規模は、8,250 億円と推計できる。



ここで、経済産業省が 2003 年 11 月に実施した「特定サービス産業実態調査」による売上高構成比率（図表 2 を参照）を採用し、店舗以外の分野の市場規模を逆算する。博物館等の市場規模は 1,680 億円、博覧会は 70 億円、展示場・ショールーム等は 3,680 億円、イベント・催事は 2,850 億円、その他が 1,960 億円となり、総計は 1 兆 8,500 億円の市場規模となる。<sup>9</sup>

矢野経済研究所によると 2006 年度での上位 30 社内の市場占有率は約 12%とみられている。<sup>10</sup>しかしながら乃村巧藝社は約 30%と予測している。<sup>11</sup>これについては今後詳しく調査する必要がある。

中堅企業においてはグループ化を含めて総合化を目指すか、得意とする分野に特化するか、大手企業の部門を担当する下請け企業的存在になるのかの選択が迫られる。どちらにしても、ディスプレイ業界は今後企業間の競争によって現在の市場シェアから大きく変化する可能性のある業界だと言えるだろう。

この市場規模を他業界と比較すると、おおよそ似通っているのが出版業界である。矢野経済研究所の調査<sup>12</sup>によると、2009 年の出版業界規模は、1 兆 8,716 億円である。また、参考として外食産業と比較すると、株式会社富士経済の調査<sup>13</sup>によると 2009 年の外食市場規模は、32 兆 5,602 億円である。さらに都道府県別市場規模をみると、2003 年度の統計数値の県別比較を採用すると、東京が 1 兆 545 億円、大阪府 3,100 億円と全体の 73.8%<sup>14</sup>を占めており、ディスプレイ業は都市型産業だといえる。特に近年は東京への集中化が増している。大阪府内で実施する案件であっても、東京都の本社で発注を決定し業務を集約する企業が増えているのである。動向としては、商業施設、展示会場とも、首都圏に比べると関西圏のウエイトは小さくなっている。特に、舞台芸術、映像メディア等に関しては、首都圏での仕事が殆どであり、関西圏は今後も厳しい状況が続くと予想される。ディスプレイ業者も東京都に事務所や支店を置く企業が必然的に増加したので、首都圏の中でも東

京の市場規模が大きいのはその理由である。また、図表 2 から、ディスプレイ業の約 9 割の売上比率を構成する店舗、博物館等、博覧会、展示・ショールーム等、イベント・催事の以上五つの分野はおおよそ首都圏にある事が多い。よって、首都圏の市場規模が大きいのである。ディスプレイ業関連売上高ランキング<sup>15</sup> 上位 50 社を見ても、本社所在地が東京都、大阪府以外の企業は 13 社に留まる。よって本社所在地は、顧客のニーズを汲み取った上での立地がなされているといえよう。

ここで、ディスプレイ業界の業界事情を把握する為、矢野経済研究所による 2006 年度ディスプレイ業関連売上高ランキングの上位企業をピックアップする。主要ディスプレイ企業のうち、一部上場企業は乃村工藝社、丹青社の 2 社、二部上場企業はスペース、ラックランド、テー・オー・ダブリューの 3 社である。この中で、上位に位置する乃村巧藝社、丹青社、スペースと、2006 年度ディスプレイ業関連売上高ランキング 3 位のエイムクリエイツの、以上 4 社を取り上げる。

売上高に注目すると、乃村巧藝社による 2007 年度から 2009 年度のディスプレイ業界上位 10 社を見ても、上記 4 社が 4 位以内で順位変動はあるものの、それ以上の降格は見られないため、突発的に売上高が伸びたのではなく、安定して高い売上高だといえる。4 社の、売上高、営業利益、営業利益率を比較したものが図表 3 である。

図表 3 ディスプレイ業関連売上高、営業利益、営業利益率(2006-2010 年度) (単位:百万円)

企業名 <sup>(2)</sup>	決算期 (月)	10年度			09年度			08年度			07年度			06年度		
		売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
乃村工藝社(連)	2	90,105	1,120	1.243	80,436	845	1.051	87,248	567	0.65	108,902	4,149	3.81	82,072	3,239	3.947
乃村工藝社(単)	2	67,992	939	1.381	59,454	182	0.306	60,733	60	0.099	72,511	2,739	3.777	67,412	2,138	3.172
丹青社(連)	3	53,441	1,020	1.909	49,763	-191	-0.38	61,154	740	1.21	45,553 <sup>(1)</sup>	-1,446	-3.17	72,430	1,598	2.206
丹青社(単)	3	46,540	604	1.298	42,152	-444	-1.05	53,039	547	1.031	39,404 <sup>(1)</sup>	-1,335	-3.39	65,865	1,364	2.071
エイムクリエイツ	3	23,800			25,767			34,239			41,672			46,067		
スペース	12	29,228	1,852	6.336	25,853	1,549	5.992	40,166	3,403	8.472	39,481	3,562	9.022	37,169	3,390	9.121

(1) 2008 年 1 月期は決算期変更に伴い 10 ヶ月決算である。

出典:2006 年度ディスプレイ業関連売上高ランキング  
(矢野経済研究所)をもとに作成

(2) 企業名の(連)(単)とは、(連):連結決算 (単):単独決算  
のことである。

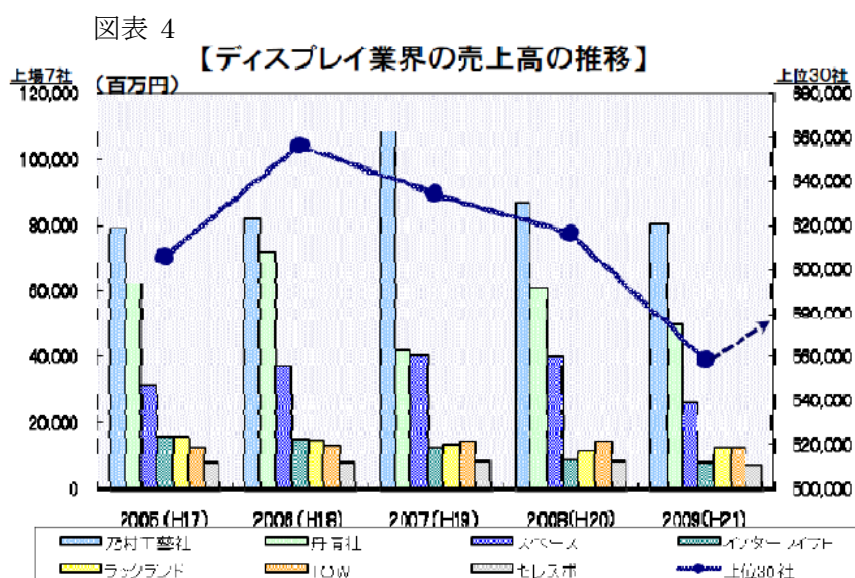
まずは丹青社 2007 年度、2009 年度の営業損失に注目したい。丹青社は第 51 期中間株主通信<sup>16</sup>の中で 2007 年度、2009 年度の営業損失について、受注の減少によるものと述べた上で、コストダウン、経費削減を徹底し、収益力の強化を課題と記している。また、売上高第 1 位である乃村巧藝社と 2006 年度から売上高の差は徐々に開きが見られる。

次に、これまで注目してきた乃村工藝社だが、きっかけは矢野経済研究所出版の「2008 年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」に掲載されていた 2006 年度の乃村巧藝社の営業利益率 5.2%を確認したからであった。我々は、ディスプレイ業界のなかで何故これほどの営業利益率を出せるのか疑問に思い、同時に驚きでもあった。しかしながら 2006 年度以降の営業利益率を算出してみると、直近の 2010 年度の営業利益率は 1.243%であった。また、着目したいのはスペースの営業利益率である。我々は今回、売上高に重点を置き乃

村工藝社にヒアリングを行なったが、今後は高い営業利益率を維持しているスペースの調査を課題とする。

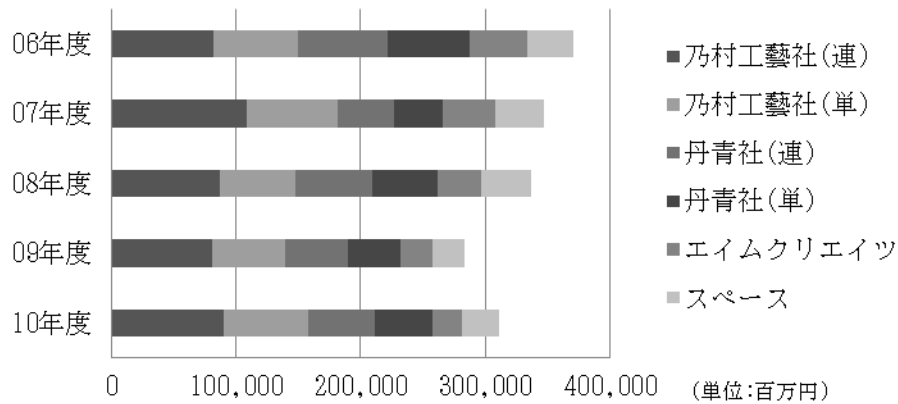
## (2) ディ스플레이業界の多角化

ディスプレイ業は一つの業種として確立されてきたが、第1章でも述べたようにその業務内容は多岐にわたっており、業界の範囲は定かではない。特に、これまで行なってきた商業施設などの内装設計、内装施工などを受注する業務だけではなく、取引先の出店に関する事業を行うサービス業に分類される企業が増えてきている。サービス業の事業を行う企業の一例を紹介すると、乃村巧藝社は不動産投資顧問会社の乃村リテールアセットマネジメントを設立し、丹青社は労働者派遣会社の丹青ヒューマネットや運営管理を受託する会社の丹青モールマネジメントを設立し運営管理というサービス業が行える子会社を運営している。また、スペース、エイムクリエイツ等はテナントリーシングを行い、他社との差別化を図った。



事業範囲が拡大している理由について、以下の三つが考えられる。まず、ディスプレイ業界が、景気の影響を受けやすい業界であるということだ。実際に、乃村巧藝社によるディスプレイ業界の売上高の推移<sup>17</sup>(図表4の青色の点線)をみると、2006年まで緩やかに拡大してきた業界マーケットだが、2007年の金融危機から縮小傾向となり、2008年に起こったリーマンショック影響を受け、2009年度まで減少が続いた。矢野経済研究所による2006年度売上高ランキング<sup>18</sup>上位4社の2006年度から2010年度の売上高推移(図表5を参照)をみても明らかである。

図表5 ディスプレイ業界上位4社の売上高の推移(2006-2010年度)



- (1) 丹青社2007年度連結決算は、  
2008年1月期は決算期変更に伴い10ヵ月決算である。  
(2) 企業名の(連)(単)とは、(連):連結決算 (単):単独決算 のことである。

出典:2006年度ディスプレイ業関連売上高ランキング(矢野経済研究所)をもとに作成

繁忙期と閑散期の差をできるだけ平準化するためである。ディスプレイ業界は、繁忙期と閑散期の差が激しい分野であることが、乃村工藝社へのフィールドワークより判明した。例えば、商業施設分野において、クリスマスや季節の変わり目には内装変更や装飾の仕事が目まぐるしく舞い込んでくるが、それ以外の時期は閑散期に当たる。他にも展示会やイベントの分野でもそれぞれの分野で顕著に繁忙期と閑散期が存在する。よって、業務の多角化は企業にとってリスクである繁忙期と閑散期の差をできるだけ平準化するために行われていると考えることが出来る。

最後に、顧客ニーズに迅速かつ適確な対応を図る為である。さらには、自社で可能な事業を多く保有することで顧客に幅広い提案ができる。企画提案から運営管理までの総合的プロデュース総合的プロデュースによって、付加価値の向上とともに、収益性の向上を可能にさせる。

## II ディスプレイ業界におけるビジネスモデルの変遷

### 1. ディスプレイ業の業務形態の変遷とこれからのビジネスモデル

第一章ではディスプレイ業界とは何か、またその概要を説明した。次にこの第二章ではディスプレイ業界におけるビジネスモデルの変遷を述べてゆく。

ディスプレイ業界のビジネスモデルは、スペースデザインからビジュアルマーチャンダインジング(以下VMD)という変遷を経ていることが分かっている。そして現在ではソリューションビジネスがディスプレイ業界で主流のビジネスモデルになっているのではないかと



我々は考察した。次の項より古い年代から順を追って述べる。またその際、前述したように売上の約45%を占める商業施設分野から、百貨店の例を用いることにより具体的に説明したいと思う。

## 2. スペースデザイン、VMD、ソリューション

まずスペースデザインとは何かを述べる。スペースデザインの定義は「商業・展示・文化・公共施設の環境を意図したディスプレイデザイン」である。言い換えると、どんな環境を作りたいかという発注者の目線を重視し、ディスプレイを設計することである。

この当時、百貨店は他店にはない独自性を出すため、ルイヴィトンやティファニーといった外国の高級デザイナーズブランドと提携することに注力していた。ゆえにこの時代のディスプレイは百貨店側の意図を汲み、有名ブランドを中心とした売り場構成・商品配置をしており、ブランド毎に売り場の括りが細分化されていた。

次にVMDについて。VMDの定義は「商品販売を意図したディスプレイデザイン」である。言い換えると、買い物客が思わず商品を買いたくなるよう、買い物客の目線を重視したディスプレイを設計することである。スペースデザインは発注者側の目線を重視していたのに対して、VMDは買い物客側の目線に立つ。つまり顧客動線を考慮しディスプレイ設計をするというのが特徴である。

その結果、スペースデザイン時代のブランド毎に細分化されていた売り場から、異なったブランドの中から同じ型やサイズのをまとめて配置した売り場へと変化していった。また、販売スペース以外のエントランスホールやエスカレーター周辺なども買い物客の快適性が重視されたつくりとなった。

またこのVMDについてだが、夏論文では吉忠マネキンが独自に取っているビジネスモデルだとしていた。しかし、さらに調査を重ねた結果VMDというのは吉忠マネキン独自のものではなく、ディスプレイ業界全体で主流となったビジネスモデルだと分かった。

以上のような変遷を辿り、今日ではソリューションビジネスがディスプレイ業界で主流となっていると我々は考えた。我々が言うソリューションビジネスの定義は店舗側のニーズを聞きただ応えるだけでなく、「店舗が抱えている問題を発見・共有・理解しそれを解決するようなディスプレイを提供すること」である。我々がこのような考えを持つに至った経緯としては、矢野経済研究所の「2008年度版 ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」を参考に主なディスプレイ企業を調査した際にどこの企業もソリューションビジネスを自社の強みとして謳っていたからだ。

ここまでで行った調査・考察をもとにして、「ディスプレイ業界は本当にソリューションビジネスを強みとしているのか否か、またその業務の詳細な流れ」を明確にすべくディスプレイ業界でトップである株式会社乃村工藝社の大阪支社へのフィールドワークを実施した。

### III 乃村工藝社のビジネスモデル

第三章では 2012 年 1 月 16 日に行った乃村工藝社へのフィールドワークでのヒアリングを要約している。ヒアリングさせていただいた人物紹介しておく。

株式会社乃村工藝社

人事・総務本部 大阪管理部部長

藤井 秀人

人事・総務本部 大阪管理部担当部長

柏木 英仁

商環境事業本部プロダクト局プロダクト・プランニング部 プロダクト・プランニング  
第 2 ルーム ルームチーフ

渡邊 健

CC 事業本部 クリエイティブ局デザイン 5 部 部長

栗原 孝弘

商環境事業本部 アカウント第四事業部 営業部 第 2 ルームチーフ

鶴田 康宏

第二章でのスペース業務、VMD 業務の考察から株式会社乃村工藝社の競争優位性を例にあげ、ディスプレイ業の最先端ビジネスモデルを示す。そして乃村工藝社のような総合ディスプレイ業務を行っている企業において潜在価値を示す。

#### 1. 株式会社乃村工藝社の概要

乃村工藝社は、第三次産業に分類される総合ディスプレイ業者である。総合ディスプレイ業とは、集客環境づくりの調査・コンサルティング、企画・デザイン、設計、制作施工ならびに各種施設・イベントの活性化、運営管理<sup>19</sup>を行うことである。本節では乃村工藝社

において着目すべき、分野分類、職種分類、安全協力会の役割について述べる。以下に乃村工藝社の簡単な会社概要を載せておく。

代表者	代表取締役社長 渡辺勝
本社	〒135-8622 東京都港区台場 2 丁目 3 番 4 号 TEL : 03-5962-1171 (代表)
営業拠点	(国内)札幌・仙台・名古屋・大阪・岡山・広島・福岡・那覇

	(海外)ミラノ・ニューヨーク
創業	1892年(明治25年)3月15日
法人設立	1942年(昭和17年)12月9日
資本金	64億97百万円(東証1部上場)
従業員数	852名(平成23年2月15日現在) (ノムラグループ1,412名)

(株)乃村工藝社 HP より一部抜粋 <http://www.nomurakougei.co.jp/index.html>

株式会社乃村工藝社は、九つの業種分野を設定している。

**(a)専門店分野**

海外ブランドや飲食店まで様々な専門店を対象とする分野である。この分野における専門店は、主に飲食店と物販店に分けられる。

**(b)大型商業施設**

百貨店やショッピングセンターなどの大型施設を対象とする分野である。この分野では集客の核となる施設づくりを対象とするため、多数の関係者が存在する。乃村工藝社のマネジメント力を最大限発揮している分野である。

**(c)企業 PR 施設分野**

商品を展示・紹介するためのショールームや企業 PR を目的とした空間設計を対象とする分野である。

**(d)販売促進分野**

モーターショーなどの大型展示会を対象とする分野である。

**(e)博覧会・イベント分野**

国際博覧会の日本政府館、国内博覧会などの様々なイベントを対象とする分野である。

**(f)文化・学術施設分野**

官公庁が運営する各施設を対象とする分野である。施設の運營業務にも携わっている。

**(g)公共施設分野**

公的機関が PR、啓蒙、教育などのために設立した施設を手掛ける分野である。

**(h)余暇施設分野**

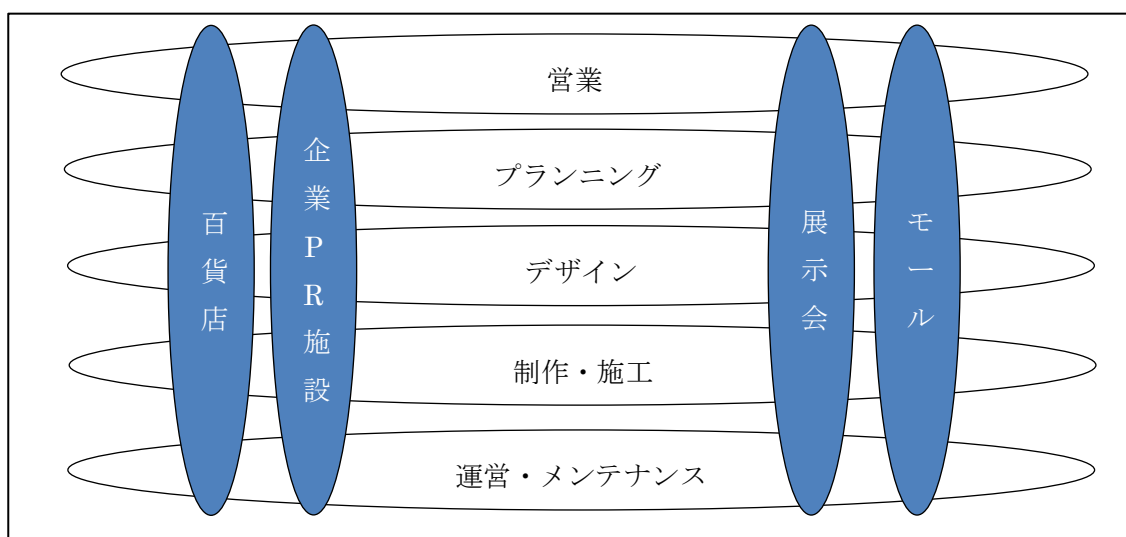
テーマパークなどの娯楽施設などを対象とする分野である。

**(i)その他分野**

オフィスビルの内装、ブライダル施設、イルミネーションなどの従来のカテゴリ以外の分野を対象としている。

この九つの業種分野のうち、特に注力しているのは二分野ある。専門店分野と大型商業施設分野のいわゆる商環境分野、もう一つは、企業 PR 施設分野と販売促進分野を扱う CC(クリエイティブコミュニケーション)分野である。株式会社乃村工藝社は主幹事行としてこの二分野を取り扱っており、社内の部署構成もこの二分野で構成されている。また、それぞれのクライアントに応じて、各事業部でチームを組んでいる。構図としては以下のようなものである。

図表 6 乃村工藝社における各事業分野と仕事の流れの関係図



:太田原ゼミ 5 期生 3 班製作

また、乃村工藝社では業務の一連の流れを営業職、プランニング職、デザイン職、プロダクトディレクター、テクニカルディレクター、経営管理スタッフがチームとなり一つのサービスを顧客に提供する。上記に述べたチームは、それぞれの職種の中から顧客のニーズを提供できるような知識、ノウハウを持った人々を編成し、チームを構成する。それぞれの業種説明を書きに加えておく。

(a)営業職

クライアントと他の企業との調整役である。調査、コンサルティングの段階から運営、納期、納期後のサポートまでの管理者であり、チームのリーダーの役割を果たす。納期や予算の調整はすべて営業が行う。

(b)プランニング職

クライアントの事業に関する調査・分析を行い、事業提案や課題解決の企画提案や詳細プランを策定する。

(c)デザイン職

プランニングから参入し、予算やクライアントのニーズを踏まえて、時代に沿った設計・デザインを行う。

(d) プロダクトディレクター

営業、プランニング、デザインで策定された施工計画を実際に現場で具現化させる。また安全協力会への指示だしも工法の検討、安全・品質管理を行う。

(e) テクニカルディレクター

造形、メカ、製造、照明演出などの技術的な演出効果を高める。

最後に着目すべき安全協力会について述べる。ディスプレイ業界に属する他企業においても安全協力会のような組織形態をとっていることは第 I 章の 2 節でも述べた。乃村工藝社における安全協力会とは、現場にて業務に関わる会社群である。乃村工藝社における安全協力会は正会員と賛助会員に分類されている。正会員は一次下請けとしての機能をしており約 50 社存在する。これらはミニノムラと呼ばれている。正会員は現場に必ず入るが、その企業の特性と現場でのニーズを見極め、乃村工藝社が現場に入れる協力会社を選んでいる。原価、安全、品質、などのバランスを考えると如何に優秀な協力者を持つておくかが重要になる。

## 2. 乃村工藝社の業務の流れ

ここでは乃村工藝社の注力している二分野の業務の流れを書いていく。乃村工藝社ではチームワークによって個人ではできない空間プロデュースを創り出している。それぞれのプロセスにおいて 1 で述べた職種がどのように関連しているのかも合わせて記載する。

### ① 調査・コンサルティング

クライアントの要望をもとに調査・分析を行う。またそれをもとに事業テーマの設定や内容をクライアントと共に具体化していく。営業、プランニングが関わる。

### ② 企画・プランニング

コンサルティングで具体化した事業テーマに沿って、運営計画、展示演出計画、デザインプランを策定する。営業、プランニング、デザインが関わる。

### ③ デザイン・設計

プラン承認後、作業に取り掛かる。並行して、その他、関連会社との微調整を進める。デザイン、プロダクトディレクター、テクニカルディレクターが関わる。

### ④ 制作・施工

施設の施工や造形物・展示物の制作、施工管理を行う。デザイン、プロダクトディレクター、テクニカルディレクターが関わる。

### ⑤ 運営・メンテナンス

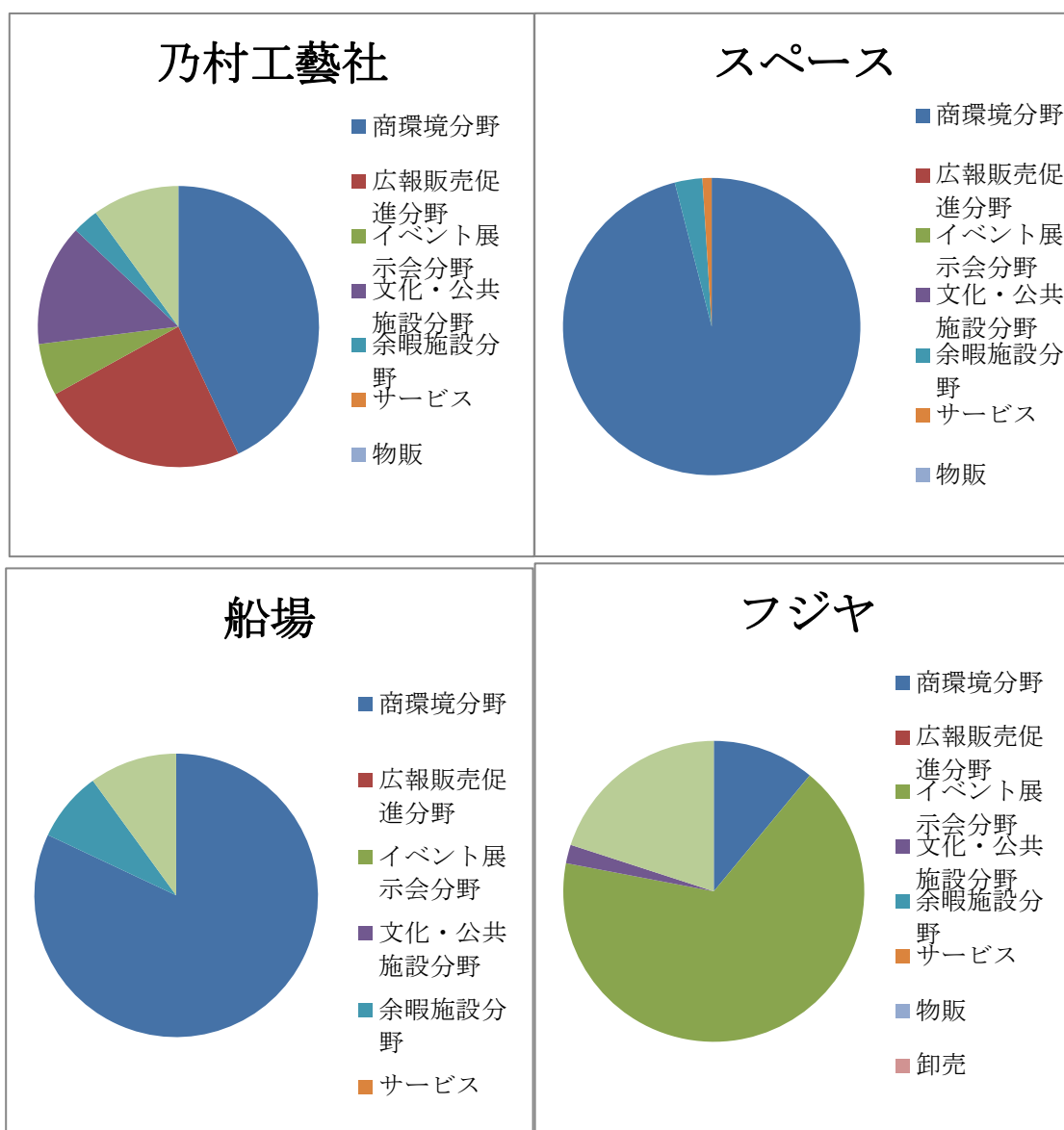
納品。引き渡し後の運営管理やメンテナンス、販売促進のサポートも行う。営業、プロダクトディレクター、テクニカルディレクターが関わる。

乃村工藝社では、各職種においてより顧客のニーズに沿ったサービスが提供できるような知識やノウハウを持った人材をそろえており、どのような顧客の事業形態にも対応できる。かつ、サービスとして事業の運営やマーケティングなどのサポートも合わせて行える業務形態をとっているため、提供できるサービスは付加価値が高い。しかし、いかに人材を幅広く保有しているとしても、ディスプレイ業界における繁忙期にバランスよく人材を配分することが困難である。

### 3. 乃村工藝社から見たディスプレイ業界の競争優位

乃村工藝社はディスプレイ業界のリーダーであることはI章でも述べている。ここでは、業界トップを走る乃村工藝社が持っている競争優位について述べていく。

図表7 ディスプレイ業界における主要会社の売上比率比較



太田原ゼミ 5期生 3班制作

2008年版矢野経済ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略参照

図表7は矢野経済研究所のデータをもとに、商環境分野、広報販売促進分野、イベント展示分野、文化公共施設分野、余暇施設分野、独自の分野の分野に業務を大別し、その売上比率を企業ごとに円グラフ化したものである。スペース、船場は商環境分野、フジヤはイベント展示分野において特化していることが見て取れる。一方で、乃村工藝社は商環境分野での売上げが高いものの、すべての分野にてある程度の売上げを占めていることが図表7から読み取ることができる。

図表 7 のようにディスプレイ業界では各分野において総合的に売り上げている企業と専門分野でほとんどの売り上げを占めている企業と二分していることがわかる。本節では、総合的にディスプレイを制作している企業として、乃村工藝社を取り上げて論じていく。まず、総合的にディスプレイを制作している企業と専門的にディスプレイを制作している企業との違いは何であるのかについて述べていく。

乃村工藝社のような総合的にディスプレイを制作している企業と専門的にディスプレイを制作している企業の最も違う点は業務の幅とこなせる業務量である。専門性の高い企業は、中規模企業が多く、デザイナーである専門職の人間が営業やプランナーの仕事も兼ねている企業が多くある。そのような企業では、ある 1 つの得意専門分野では、専門の知識で総合的にディスプレイを制作している会社と競合していくことができる。しかし、一方で複合施設など、多くの分野における知識やノウハウが必要で、多くの業務量をこなすことが困難である。

一方、乃村工藝社では、1 節で述べているように営業、デザイナー、プランナー、ディレクターと 4 つの職種に分業されている。また、専門的にディスプレイを制作している企業と比べ、圧倒的にプランナーやデザイナーの社員数が多い。そのため、乃村工藝社ではコンスタントに多くの業務量をこなすことが出来る。また、総合的にディスプレイを制作しているため、社内あらゆる分野での知識やノウハウが集約されている。その知識やノウハウを、駅や大型ショッピングセンターなどの商業施設で活かすことが出来る。また、様々な分野で蓄積された、知識やノウハウは類似している業務に使いまわすことが出来る。更に、これらの知識やノウハウによって顧客は作るモノの理解やイメージがより促進され、質の高いディスプレイを制作することへとつながる。つまり、ディスプレイ業界において、知識やノウハウの蓄積は競争優位となると考えることが出来る。

次にディスプレイ業界においても一つの競争優位となるものが安全協力会である。安全協力会とは、1 でも述べたように主要関連会社のことで、ディスプレイ業界において一次下請けと同意義である。また、安全協力会は企業独自のものではなく、複数の競合他社と安全協力会の企業が重なっている場合もある。ディスプレイ業界は、繁忙期と閑散期の差が激しいため、安全協力会への仕事の依頼量も平準化することが出来ない。ディスプレイ業界の繁忙期においては、安全協力会への仕事の依頼が増加し、競合他社と安全協力会に属している企業を取り合うことになる。この繁忙期に如何に優秀な協力会社を確保できるかで業務の幅や質が大きく変化することになる。つまり、ディスプレイ業界において、優秀な安全協力会を所有し、確保できることが競争優位となる。

以上が乃村工藝社へのフィールドワークの結果、ディスプレイ業界における競争優位であると考えることが出来た。

#### 4. ディ스플레이業界の潜在価値



現在日本はモノにあふれ、モノが売れない時代になっている。さらに、日本から中国などの東南アジアに生産拠点が移され、日本の技術力が伝わり東アジアの技術力は日々進歩してきている。そして、安く品質の高いモノが海外から輸入されるようになり、日本のモノづくりは衰退していくという負のスパイラルに陥っている。ディスプレイ業界はこの負のスパイラルを止めることのできる可能性を秘めている産業ではないだろうか。

日本の流通は、製造から始まり卸売から小売店にモノが流通し、消費者に渡るといったシステムが長年作用してきた。しかし、卸売業者が海外に焦点を当て始めた今日では、日本の地場産業は見放されてしまう可能性が高い。しかし、自ら作ったものを売るということをすべて卸売業者に任せていた企業はいくら良いモノを製造できたとしても、売るノウハウがなく、衰退していくであろう。

ディスプレイ業界は製造業と小売業の間に存在する隙間産業である。ここで培われてきた知識やノウハウは、如何に百貨店など商業施設が望む客を引き寄せることが出来るか、如何に消費者を楽しませることのできるディスプレイを作ることが出来るかといった、売るモノに消費者への訴求力を持たせるものである。つまり、ターゲットの消費者に焦点を当て、購買行動に移させることに非常に長けている業界であるといえる。ディスプレイ業のエッセンスは消費喚起、強いては「モノが売れぬ」という状況に対しての対抗策となりうるだろう。

これから衰退していく地場産業とモノを売るための知識やノウハウを持ったディスプレイ業界は現在、お互いコネクションを持たず、相互理解が出来ていないと乃村工藝社へのフィールドワークで判明した。もし、この二つの業界が共創し、新たな事業モデルを構築すれば、日本のモノづくりは復興していくのではないだろうか。日本の地場産業が作り出したモノをディスプレイ業界が消費者に向けて、ディスプレイを制作して売る。この事業モデルこそ、まさに前節で述べたディスプレイ業界のソリューション営業であるのではないだろうか。

#### 結びに代えて ―ディスプレイ業への提案とこれからの研究展望―

今回までの研究で乃村工藝社を中心に商業施設分野におけるディスプレイ業の変遷を注視し、現代のディスプレイ業における顧客ニーズおよび戦略が見えてきた。ディスプレイ各企業では隙間産業としてモノを売るノウハウの蓄積がなされてきた。しかし、百貨店などの商業施設が取り揃える商品の海外志向が進んでおり、国内では製造と小売の乖離が見られる。主要ディスプレイ企業はこの現状をリスクと捉え意識している。そこで我々はディスプレイ業のノウハウを用いたディスプレイ企業による小売業務を提案する。日本で製造された、特に地場産業で製造された、商品をディスプレイ業の商環境創造力によってプロデュースした店舗で販売する。この提案はディスプレイ業におけるプロデュース力の顕在化を意識したものであり、ディスプレイ業の有益性を既存顧客および新規顧客に指し示

すことができるだろう。また我々の研究にも裏付けができるだろう。この案に関しての当面の懸念材料は大手商業施設中心の取引であったため、地場産業とのコネクションがないことが挙げられる。また、商品知識の蓄積も必要だろう。それでもプロデュース力の顕在化は有意義であると結びに示すことにした。

研究展望としては、ディスプレイ業において協力会による垂直的な分業は大きな価値を生み出していることがわかってきた。1章2節の最後に示したが、主要元請企業と協力会の関係性を協力会の規模・所属する企業の業務範囲（広さという尺度）・所属する企業との関係的スキル（深さという尺度）という評価軸による調査を中心に研究を進めていく。

#### 注

- 1 総務省統計局による日本標準産業分類 分類番号 9291 号「ディスプレイ業」（サービス業—その他サービス業他に分類されないサービス業—ディスプレイ業）より
- 2 乃村工藝社HP 『個性が集結する「ノムラのワークスタイル」』の業務分類より
- 3 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 20「ディスプレイ業務の流れ」より
- 4 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 25「ディスプレイ業の需要分野」より 経済産業省産業分類による市場規模算出、ただし潜在ニーズを含みこの規模全てをディスプレイ業界がこなしているわけではない。
- 5 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 25「ディスプレイ業の需要分野」より
- 6 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 157「主要企業の事業展開」より
- 7 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 25「ディスプレイ業の需要分野」より
- 8 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 259「(11)乃村工藝社」、p. 270「(10) 丹青社」p. 274「(3)エイムクリエイツ」p. 291「(4)ジーク」より作成
- 9 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 24-25より抜粋。
- 10 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 19。
- 11 乃村巧藝社「個人投資家のための会社説明会『アジアの未来』」より。
- 12 矢野経済研究所「出版市場の予測」<http://www.lbook.co.jp/002634.html>
- 13 富士経済「外食市場全体」<https://www.fuji-keizai.co.jp/market/10096.html>
- 14 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」p. 25。

- 15 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」 p. 6。
- 16 丹青社「51期株主通信－丹青社」  
<http://www.tanseisha.co.jp/resource/kabutsu20090423.pdf>
- 17 乃村工藝社「個人投資家のための会社説明会『アジアの未来』」より。
- 18 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」 p. 6。
- 19 乃村工藝社 HP より抜粋。 <http://www.nomurakougei.co.jp/corporate/outline.html>

#### 参考文献

- [1] 「ディスプレイ・デザインの歴史」 株式会社乃村工藝社 HP  
<http://www.nomurakougei.co.jp/displaydesign/index.html>
- [2] 2011年度版 株式会社乃村工藝社案内パンフレット
- [3] 矢野経済研究所（2008）「2008年度版ディスプレイ業界の市場展望と事業戦略」