

事業革新研究会ニュース

中小企業診断協会大阪支部
事業革新研究会



<掲載記事について>

事業革新研究会ニュースでは、事業革新の記事を主体として広く読者の参考となる記事を掲載します。各記事は下表に示す分類項目の区分記号順に掲載しています。

区分	分類項目
A	事業革新事例
B	新商品、新技術
C	業界事情
D	海外事情
E	その他

連絡先：事業革新研究会ニュース編集事務局長 橘 善輝 info@sigma-support.com

<目次>

区分	表 題	氏 名
A	マーケティングの革新（第3回）	荒谷 憲
A	農協のビジネスモデル	橘 善輝
A	国際的“一物一価”へ	中上 義春
E	長寿企業の事例（第5回） 不易糊工業	入江 廣
E	イタリア料理店 カヴァルッチョヴェルデの例Ⅱ	佃 浩輝

区分	A	マーケティングの革新（第3回）	氏名	荒谷 憲
<p>今回は中小企業において企業ブランド構築の必要性について述べる。</p> <p>今、中小企業は危機の時代である。リーマン・ショック以降、ほとんどの中小企業が100年に1度の不況から抜け出せない状況にある。</p> <p>中小企業の業績が向上しない原因の一つに、売上を向上させるエンジンとなるものがないことにあると考える。中小企業の業績を向上させるエンジンとなるための方策として—中小企業の経営者も常日頃切望していることではあるが—企業ブランド構築を提唱する。</p> <p>中小企業の販売促進活動において、中小企業と大企業は異なり、中小企業では「代表者へのトップセールス」「ロコミ」などの個別顧客を意識した販売促進活動が行われる割合が高い。特に、価格競争が激化している近年では、このような販売促進活動を効果的に行うために、ブランド構築の取り組みの重要性が増している。独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新しい経営活動に係る調査研究」によると、中小企業が自社ブランドに持たせている役割をみると、「品質を保証し、安心を与える」といった保証機能が7割と最も高い（中小企業庁編 中小企業白書 2005年版）。</p> <p>しかし、自社ブランドは標章を冠しただけでは効果がない。自社ブランドに価値が付加されたものでなければならない。独立行政法人経済産業研究所「ブランド戦略に関する実態調査」によると、実際、中小企業において自社ブランドを活用したことによる効果をみると、「知名度が増した」が64.5%と割合が高い。しかし、具体的成果として、「価格競争から回避できた」が22.2%、「自社商品の売上が増した」が21.7%と低く、ブランド効果として、経営パフォーマンスの向上にあまりつながっていない。このことから、「ブランド価値向上」につながるパフォーマンスを行う必要がある（中小企業庁編 中小企業白書 2005年版）。</p>				

区分	A	農協のビジネスモデル	氏名	橘 善輝
<p>和歌山県北部の紀の川市に、年間80万人が押し寄せる農産物の直売所がある。JA紀の里が経営する「めっけもん広場」だ。週末ともなると、大阪・京都からのリピーターも多く訪れる。中には仕入れに通う八百屋もあるとのことである。1300平方メートルと云うまるで巨大な体育館のような広大な敷地に、旬の野菜や果物など300種類がズラリと並べられている。全国のJAの農産物直売所の中で、5年連続日本一を記録している野菜ワンダーランドである。その強さの源は、農家1600人による競争にある。毎朝1600名の登録した生産者が6時の開門と同時に陳列台の場所取りを始める。また、同じ商品でも工夫次第で売上に差が出るため、農家一人一人がどうすれば売上アップに繋がるかを追求し、農家の顔が野菜に現れて魅力的な売り場が実現しているのである。</p> <p>農協も商品管理システムで農家を全面的にバックアップしている。商品には全てバーコード付きラベルが貼られており、売上げ情報がリアルタイムで納品した農家へ伝えられる。それを見て、品切れになりそうな商品は農家が直ぐに追加補充に駆けつけるので、常に店頭には商品が並べられた状態が維持できる。</p> <p>JA紀の里は近隣5つの農協が合併して誕生したが、売上は年々減少して行った。何とか歯止めを掛けたいと、アメリカでの直売所をモデルに「めっけもん広場」を平成12年にオープンさせた。食の安全意識が追い風になったが、野菜に虫が入っているとの苦情が多くあり、農家に対して客の大切さを訴える地道な活動を続けた。農家も「めっけもん広場」のホームページで客との対話を試みるようになって来た。やがて売上増に伴い農家に後継者が現れて来るという効果も出てきた。JA紀の里の農村が元気を取り戻す活動に加え、農家の誇りが地域のパワーとなっている。農村の新しいビジネスモデルと云えよう。</p>				

区分	A	国際的“一物一価”へ	氏名	中上義春
<p>ＬＣＣ（ローコスト・キャリア）、この頃、日本航空の経営破綻と共に話題となる。中国の春秋航空では、上海―茨城間の定期チャーター便で、片道４，０００円と際立っている。全日空も、香港の投資会社と組み、東京―大阪間が片道５，０００円程度と、普通航空運賃の２／３、６００円に比較すると１／４となるプランを発表した。ここ数年、ユニクロやＨ＆Ｍ等の衣料業界での活躍により、この業界の価格破壊が進行している。近頃では百貨店でも、衣料品の価格水準が大幅に低下し、客層の変化も見られる。従来は比較的価格競争も少なく、国内業界慣行が優先し、高価格での販売に安住していた業界での、国際化に伴う変化と考えられる。輸送コストや関税の低い物品の場合、世界的なレベルでの“一物一価化”が進行し、航空輸送のように国際調達の可能なサービスの場合も、この原則に従った動きとみられる。</p> <p>ピーター・Ｆ・ドラッカーの「イノベーションの七つの機会」にも指摘されるように、「生産・流通段階のプロセスや、価値のアンバランス」を発見し、それを起点に変革を考える。モノやサービスの国際価格比較により、ビジネスチャンスを発見した結果ともいえる。ＬＣＣは、どのようにその劇的に安い価格を作り出しているのだろうか？ 当然これら低価格を実現するには、それなりの工夫と努力があったわけである。飛行機を燃費の良い中型機一種に統一し、部品の在庫やメンテナンスコスト等の削減を図る。採算の取れるルートに集中する。航空券の販売はネット直販に限定し、代理店等の中間コストを削減する等、従来の国内航空会社では取組みが難しいことを実施している。すでに多くの機種を持ち、旅行会社との共同企画をベースとした航空券の委託販売も多い、しかも不採算路線から容易には撤退できない事情を抱える航空大手企業には、簡単には真似ができないビジネスモデルである点が、強みとなり、参入障壁となっている。</p>				

区分	E	長寿企業の事例（第５回） 不易糊工業	氏名	入江 廣
<p>当社は、1886年に前身の足立商店として創業した。元々はゴムの製造から始まったが、1895年に国内初の「腐らない糊」の開発に成功する。以来国内の糊生産をリードしてきた企業である。社名の不易は、中国の思想家荀子の言葉「万世不能易也」（永遠に変わらない）で、永遠に変わらない品質を誇るという自信と創業者の願いによって名付けられた。</p> <p>1981年（30年前）に完成した「防腐剤のホルマリンを使わない安全無害なでんぷん糊」は、研究開発に17年を費やした。未来ある大切な子供達に、私達を作る「綺麗な糊」を直接手で触り、安心して紙工作に楽しんでもらいたい。その事だけを思い続けて作り上げた「フエキ糊」は、その後の商品開発の基本品質となった。しかし企業を取り巻く環境は、変化し、複雑多様化していくもので、1989年以降、糊の売上げは、少子化と輸入品や100円ショップの台頭により半減し、そして迎えた縮小の時代に社員は、自信を失っていた。</p> <p>2008年に創業家以外から初社長に就任した梶田氏は、社員を3分の1にする苦渋の決断をする一方で、目標を共有するシンボルが必要とし、「フエキくん」グッズの事業開発に乗り出す。どうぶつのに親しんだ世代から「懐かしく癒される」と支持され大ヒットした。ライセンス契約を結び、ポーチや時計など50種類以上成約し、5千万円の収入増になった。また梶田氏が長年構想してきた化粧品開発も本格的に進め、フエキくんの糊容器を模した「なかよしハンドクリーム」は、1年で2億円を売る大ヒット商品になった。これまで安全を保障してきたからこそ、フエキくんが魅力あるキャラクターに育ち、化粧品の信頼に繋がった。また3Dパネルの印刷技術で特許を取得したり、デザイナー文具事業を立ち上げたり、経営革新を進める一方で海外展開も開始した。香港・台湾に化粧品の販売をスタートし、ゆくゆくは中国本土に本命の安心・安全な「フエキ糊」を販売する構想である。</p>				

区分	E	イタリア料理店 カヴァルッチョヴェルデの例Ⅱ	氏名	佃 浩輝
<p>明けましておめでとうございます。新年初回は、去年に引き続きカルベパッチョベルデを取扱います。今回と次回は、シェフ兼オーナーの坂本氏がこれまで成立させた2つの新連携について、連携そのものが成立していくステップに焦点を当て、読者の皆様に有用な連携相手と出会う為の参考になりそうなポイントを抽出しました。昨今、各社が強みを持ち寄り、自社単独では出来ないような新たな商品・サービスを作り出す新連携に対する感心は高い状態です。そこで、有用な連携相手とどのようにして出会えるか考えてみます。「有用な連携相手」を、事業目的を共有する事が出来、業務遂行能力を備えた相手と定義しますと、異業種交流会やビジネスショーに行けば簡単に見つかるものではありません。理由として、能力のあるなしは短時間に推定できても価値観を共有できる相手を短時間で見つける事は難しいといった事が考えられます。坂本氏は、潜在的に有用な連携相手を常に抱え、連携相手を見つけるステップが課題になる事はありませんでした。なぜ連携相手を常に確保できているのか、取材を通じて見えてきたポイントは、1. 質の良い人脈への到達、2. 外に対して理念や価値観を明確に公開している、3. 学友など個人的な人脈からの発展、の3点でした。1番については、有能なビジネスマン同士のコミュニティとの繋がりといったものです。質の高い情報や販路、理念を持つ方々は、同じレベルの者同士で人的ネットワークを持っているケースが多く、その中の一人に受け入れられると、様々な質の高い紹介が期待できます。2番は、自分（自社）が持つ理念、価値観を周囲に明確に公開していると、周囲の人間が同じ価値観を持つ人間を紹介してくれる反応があり、自然と価値観を共有できる相手との繋がりが出来る事が期待出来ます。3番は一番オーソドックスですが、信頼性の高さでは非常に有用です。次号では、坂本氏がこの3点について行っていた事を具体的にご紹介します。</p>				