

# 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](mailto:info@sigma-support.com)

## < 目 次 >

区分	表 題	氏 名
A	ビジネスモデル構築の考え方（第1回）	荒谷 憲
A	染め物技術による専門品収益モデル	橘 善輝
A	グローバル展開するラーメン店	橋本 明洋
B	身近にある商品開発の視点	中上 義春
B	超高真空装置一貫生産の 少数精鋭オンリーワン企業の経営革新事業	吉本 一臣
E	長寿企業の事例（第12回）森下仁丹株式会社	入江 廣
E	写真館業「セッツスタジオ」の例（第2回）	佃 浩輝

区分	A	ビジネスモデル構築の考え方（第1回）	氏名	荒谷 憲
<p>画期的なアイデアや製品を開発したのに市場で売れないことが多々ある。その原因はビジネスモデルをうまく構築できていないからであることが多い。企業はただ単に製品を開発するだけでなくビジネスモデルを構築して収益の出る売れる仕組みを創らなければならない。</p> <p>私が考えているビジネスモデル構築のフレームワークをご紹介します。ビジネスモデル構築は以下の手順で考える： 対象としたい製品・事業の決定 事業環境の分析 定性的構築：顧客ニーズの決定・ターゲット顧客の選択・事業ストーリーの構築 定量的構築：収益モデルの決定。</p> <p>当然ながら、まず対象としたい製品・事業が何であることを明確にしなければならない。その製品・事業に肉付けしていくのがビジネスモデルである。</p> <p>事業環境の分析は4C分析（顧客・競合・自社・チャネルの分析）を行う。それを基にSWOT分析（強み、弱み、機会、脅威の分析）を行い、事業環境を把握する。</p> <p>事業環境の分析を基にビジネスモデルの定性的構築を行う。事業環境の分析から、まず対象としたい製品・事業の顧客ニーズの仮説を立てることが重要だ。その次にその顧客ニーズを満たすターゲット顧客を考える。ターゲット顧客の切り口は人口動態変数で切ると失敗する。ライフスタイルをはじめとする価値・態度・行動変数の切り口で行くとうまくいくだろう。定性的構築で一番重要になるのが事業ストーリーである。次回以降に述べるがアマゾンには明確な事業ストーリーがあったからこそ成功したといえる。</p> <p>以上がビジネスモデル構築の必要条件であるが、十分条件として定量的構築を考えなければならない。収益モデルは 変動費型企業か、固定費型企業か 利益率重視型か、回転率重視型か、で考える。次回以降、ビジネスモデル構築について詳しく述べていくことにする。</p>				

区分	A	染め物技術による専門品収益モデル	氏名	橘 善輝
<p>兵庫県尼崎市にある東伸工業は、自動で布に模様を染める捺染機を日本で初めて開発した会社である。友禅の技術を機械化し、生産スピードでも世界最速を実現したのが評価されて、35カ国300社以上に納入され、世界シェアは4割に達している。インドのサリー、インドネシアのバティック、更に世界の有名ブランドなどにも使われている。</p> <p>布に模様を染めるのには、模様を型抜いたテンプレートを使用するが、模様柄が複雑になるにつれ、また多色になるにつれ、多くのテンプレートが必要とされる。従来 of 工法では、全て手作業で染めるという重労働であった。</p> <p>当社の捺染機は、この工程を自動化したものであるが、機械を稼働させているうちに、歯車が摩耗して多色模様柄ズレが生じるという欠点があった。一方欧州メーカーの機械は柄ズレが生じないため、当社製品は販売苦境に立たされることになった。そこで、当社は捺染機を歯車方式から油圧制御方式に変更し、更に布生地を高速移動させても正確に止めることが出来る工夫を加えることによって窮地を脱することに成功した。</p> <p>しかし、複雑な模様では多くのテンプレートが必要になり、その分設備が大型化し、設備費用が莫大になるという問題を抱えていた。この問題を解決するために、社長の「常に一步先を進みながら世界の市場で勝ち抜く」信念で、当社はインクジェットプリンター方式を導入することにした。この方式だと、どんな複雑な模様でも場所をとらずに染め上げることが可能である。このようにして、当社は高級品にはインクジェットプリンター、大量生産には捺染機でと、顧客ニーズに合わせた機種を提供している。複雑で多色の柄を自在に染め上げる技術は他社の追従を許さないものがあり、収益モデルとしては、顧客の選択肢を制約した典型的な物理的制約モデルに属する専門品収益モデルである。</p>				

区分	A	グローバル展開するラーメン店	氏名	橋本 明洋
<p>熊本市に本社を置く重光産業(株)は中国を中心に、東アジア諸国などでラーメンショップの展開を進めている。「味千」ブランドのラーメン店は国内では熊本県を中心に100店舗を展開する一方、海外では中国他、11ヶ国に620店舗を展開している。</p> <p>同社は昭和43年に専門点向けの生麺とスープの製造販売業として発足し、昭和47年からフランチャイズによるラーメンショップを展開してきた。</p> <p>平成6年に初めて台湾に進出し、翌年に中国に進出した。台湾への進出の際に店舗間で味が統一できないといった品質管理面の問題が生じた。これを教訓として、味千ラーメンとしての味の核になる部分は残しつつ、現地独自に商品開発を行い、品質管理に力を入れてきた。</p> <p>中国での味千ラーメンの店舗客席数は200席程度で日本のラーメン店と比較して大規模である。ラーメンだけではなく焼き鳥、冷奴等のメニューも揃えていて「ラーメン居酒屋」と言える。従来の高価な日本料理店とは異なる手軽な日本料理店として、より広い客層を集めている。</p> <p>海外では海外パートナーとの強い信頼関係のもと、現地の加盟店のオーナーや従業員のモラルを高めるための「現場第一主義」がとられている。現場に大きな権限を与えて、成果に対して正当な評価をすることを重視した経営を行っている。</p> <p>ラーメンのスープについては日本風にこだわり、味千の独自性を活かしている。スープを戦略的なモジュールとしてグローバルに通用するモデルを構築し、それ以外の部分については現地化を推進している。即ち、標準化し日本が管理する部分(スープ・麺・調味料の開発)とサービスを現地化する部分(現地スタッフによる独自メニューの開発)とを明確に整理しているのである。出展：吉川尚宏著「ガラパゴス化する日本」(2010年、講談社)</p>				

区分	B	身近にある商品開発の視点	氏名	中上義春
<p>山崎製パン(株)が7月1日から夏期限定で「ふんわり食パン カルピス」の販売を開始した。「ふんわり食パン」シリーズは2008年12月に販売開始以来、そのやわらかさや、しっとりした食感で、昨年168億円(卸値ベース)売上の主力ブランド商品に成長したが、今回は夏期限定で、夏の定番カルピスと組んだ点が、商品開発の視点で見ると面白い。食パンの提供する価値を「おいしさ」追求から、「食感」を加え、更に「季節感」を加え、期間限定商品とすることにより、味に飽きられることは少なくなるであろうし、夏定番商品であるカルピスと組むことにより、話題性も高く、試し買いの客は多くなることが予想される。これまでも、期間限定品として、夏期のヨーグルト味、秋期のミルクティー味、冬期のチョコ味、春期のいちご味と出しているとのことだが、店の棚で見かけた記憶がない。</p> <p>食パンの場合、同じ品の再購買率が高く、細かく見て、比較することが少ないためと考えられるが、目には見えても、認識されていない可能性もある。でも、今回のような「カルピス」のように見慣れた文字があれば、目にもとまり易くなるであろうことが想定される。</p> <p>レストラン等外食の場合や、一般の家庭内食事では、季節感のある食材がテーブルに並ぶのは当たり前のことではあるが、食パンのような常用する食材に、そのような発想がなかったのは、発想の盲点であったのであろうか、古くからパンにも多くの味があったことを考えると、技術的に難しいとも思えないので、やはりそのような発想に至らなかったと思える。</p> <p>季節感を出した食パンも、一部では古くからあったのかもしれないが、多くの消費者に理解される存在ではなかったようだ。このように、他の業界では当たり前のことも、自社の業界では新規性に富むことも多々ある。自社の業界周辺に、応用できることはないのか、発想のスタート点として最も利用しやすい手法の一つとなっている。</p>				

区分	B	超高真空装置一貫生産の 少数精鋭オンリーワン企業の経営革新事業	氏名	吉本 一臣
<p>LED照明は省エネルギーであるが、未だ高価である。その解決には、高圧成長による製造歩留まりと発光効率の改善が有効であるが、既存の製造装置ではこの改善ができなかった。これを解決するのが、誠南工業株式会社（大阪市住之江区北加賀屋 4-3-24 代表取締役亀井龍一郎氏 <a href="http://www.seinan-ind.co.jp/">http://www.seinan-ind.co.jp/</a>）が新規開発する超高真空成膜システムである。このシステムは、高圧成長・低圧成長・高速ガス切替・高耐腐食性などの特徴を備えた装置で、製造装置と最適製造プロセス一体のものとして製造・販売する。製造効率・発光効率は現状の2倍に高まる。この製造装置による安価なLED照明が家庭部門への普及を促し、家庭部門の省エネルギー化を大きく促進するものとして期待される。</p> <p>同社は、昭和23年に誠南工業所として事業を始め、昭和30年、日本の真空技術が黎明期にあった頃から、50年以上にわたり、真空装置の設計・製作の一貫生産企業として技術力を築きあげてきた。</p> <p>現在、納入先は、全国の大学や公的機関の研究室、大手電機メーカーの研究所である。「企業だけでなく、独立法人化によって国公立大学も近年は開発型研究への志向が強く、基礎研究分野の人員が手薄になっています。そこを狙うのが私たちの役割」という。これまで、依頼主である大学の先生方や企業の研究者と共同作業を続け製品に仕上げていき、最先端の技術を自社のものとしてきた。「少数精鋭の強みを生かし、社員一人一人が一流である企業を目指し、最高の製品を生み出していくつもりです」と亀井社長はいう。</p> <p>今般、先にあげた高輝度発光素子製造装置の開発製造事業は、大阪中小企業応援センターの支援のもと、大阪府の経営革新事業として承認を受けた。今後の同社の成長が期待される。</p>				

区分	E	長寿企業の事例（第12回）森下仁丹株式会社	氏名	入江 廣
<p>当社は、118年前の1893年創業した元祖「お口をケアする食品」製造会社である。60年代の高度成長期は、年2回の商談で十分で新商品の必要なし「仁丹あれば会社は潰れない」と言われていた。しかしその後、他の口内清涼剤メーカーに客を奪われ、8年前には仁丹の売上がピーク時の10分の1に激減し、30億円の赤字をかかえる経営危機に直面していた。そこに元商社マンの駒村氏が社長に就任した。</p> <p>このままでは、社会にとって必要なくなり、退場を要求される。社会が必要とする会社になれるように社員を説得した。伝統に縛られるのではなく、伝統の中にいいものがある筈、それを活かしてチャレンジすると宣言し、シームレスカプセルの技術に目を付けた。この技術は20年前からあって眠っていた。シームレスカプセルを活かして社会に役立つアイデアを提案する様に激を飛ばした。</p> <p>タイミングよく、業界の権威ある賞を受賞し、組織改革で他社の若手を抜擢して刺激を与えた。大きさは、0.3mm～8mmで、膜の材質・中身の入れ替えは自由自在で、例えば1、レアメタルを微生物を使って簡単に回収する技術を開発。2、ピフィズス菌が胃を通過して腸まで通過する技術を開発。3シロアリの卵そっくりのカプセルをつくりシロアリ駆除剤を開発。4カプセルに植物の胚やワクチンの抗原を入れることも企画しており、全社売上の半分を占めるに至っている。</p> <p>カプセルに入れる中身は、あくまでも社会が必要とするニーズ、社会の問題を解決するものを対象にしている。アイデアを出してチャレンジすることを評価し、失敗の原因は追求するが、責任を上層部が取るので、どんどん開発にチャレンジし、開発モチベーションを高めている。</p>				

区分	E	写真館業「セッツスタジオ」の例（第2回）	氏名	佃 浩輝
<p>           前回ご紹介した通り、セッツスタジオはこれまでの写真館業を打ち破る事業展開を行いました。その結果、売上は回復し、今後の見通しも明るいポジションに着地しました。今回は、セッツスタジオの赤松氏が、事業革新に着手した動機の紹介、写真館業では先例の無い独自性のある事業革新の推進と、事業革新を行うタイミングの関係を考察してみます。赤松氏が事業革新を行ったのは2000～02年頃でした。その頃のセッツスタジオの売上は、全盛期から6割ダウンでした。それにより立ち行かなくなり、事業継続にタイムリミットが入った為に事業革新を行ったのかといえ、「そうではない。売上が減ったものの、当時も生活する分には全く困らない状態でした。」との事。2000年頃は、まだデジタルカメラがアナログカメラの画質に追い付いていない時期で、写真館業界には危機感があっても現像需要はあり、余裕があった時期です。赤松氏が事業革新に手を付けたのは、父が構築した現状の事業モデルでは、赤松氏が大阪芸術大学で習得した写真撮影の技術を活用できない事を課題にしていた事が動機でした。ただ、その後のデジタルカメラの性能向上とそれに伴う現像需要の減少から見れば絶妙のタイミングで事業革新に着手していました。絶妙の理由は、実需が事業継続に関わるレベルまで細ってから着手した場合、独特の事業モデルの象徴である斬新な店舗改装が出来ていなかったらという事と、この斬新なスタイルの店舗改装が、事業革新の成功の重要な要因となった事です。事業革新は、先の見通しが悪く、現状では余裕がある時点から着手する事が有用と考えます。収入が危機レベルまで落ち込んだ際の事業革新では、「確実性」を重視するあまり、事業革新の成功に必要な独自性がリスクとして丸められ、結果的に事業革新そのものが失敗してしまう、という「負のスパイラル」に入ってしまう事へのチェックが必要と考えます。         </p>				