

# 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2回）	荒谷 憲
A	抜型による専門品収益モデル	橘 善輝
A	「次世代型マクドナルド」とは	若松 敏幸
E	長寿企業の事例（第13回）桑野造船株式会社	入江 廣
E	写真館業「セッツスタジオ」の例（第3回）	佃 浩輝
E	ふと浮かんだ疑問	中上 義春
E	今こそチャンス、中小企業の人材確保	藤本 芳彦

区分	A	ビジネスモデル構築の考え方（第2回）	氏名	荒谷 憲
<p>ビジネスモデル構築の事例としてキツタカの事例をご紹介します。キツタカはターゲット顧客を起点としてビジネスモデルを再構築した企業です。</p> <p>キツタカは東京都大田区にある畳・襖メーカーです。資本金 9000 万円、売上高 30 億円( 2007 年 5 月期)、従業員 288 人の中小企業です。畳業界は斜陽産業で、新畳の需要は住宅建設の落ち込みで激減しています。畳の表替えもカーペットの家庭が増えて減少傾向にあります。そのような畳業界にあって、ビジネスモデルを変革することで急成長を遂げた企業がキツタカなのです</p> <p>畳店にとって最もうまみのある仕事は、ゼネコンから受注する新築マンション向け新畳の製造と言われています。キツタカも最初は大手ゼネコンと取引し、ゼネコンとの取引は売上の 9 割にまでなりました。ゼネコンの仕事は規模が大きい分、職人への手間賃や材料費など多額の前払い金が発生します。一方、ゼネコンの支払いサイトが長く、納品から入金まで半年から 1 年待つため、中小畳店がうかつに受注を続けると資金がショートすることになる可能性が大きくなります。キツタカも資金繰りが悪化し、倒産の危機を迎えました。</p> <p>そこでキツタカは考えました。「支払いサイトが長いゼネコンの仕事を中小企業が大量に受注すると資金繰りに行き詰る。いろいろな仕事をやるより、入居者が変わるたびに必ず発生するアパートの表替えに集中した方が実入りは大きい」と考えるようになったのです。つまり、ターゲット顧客をゼネコンから賃貸住宅業者に変えたのです。それによって、新築物件と同様に、賃貸物件でも家具を動かすことなく畳を出し入れすることによって、効率のよい仕事を実現できたのでした。これによって、売上至上主義から資金繰り重視の経営に転換できたのです。(参考文献：日経トップリーダー-2009 年 5 月号)</p>				

区分	A	抜型による専門品収益モデル	氏名	橘 善輝
<p>何百枚も重ねた繊維生地や革、紙、ゴムなどを一気に打ち抜き、同じ形を作り出す道具に「抜型（ぬきがた）」というものがある。寸分違わぬ精度で、何でも切り抜く技術で全国に名を轟かせ、抜型メーカーとして不動の地位を確立しているのが、香川県にある社員 5 名の「ハガタ屋」である。</p> <p>繊維、皮革、レジ袋、紙、合板、プラスチック整形品などの裁断に抜型は欠かすことができない。当社はその抜型づくりに、日本刀に使われる伝統的な製法と焼き入れの技術を応用し、鋭い切れ味と強靱な耐久性を実現した。昔からあるシンプルな道具を、強靱で切れ味鋭い抜き型にする神髄は「ただひたむきに基本を積み重ねること」と社長は述べている。</p> <p>抜型にとっては、一見簡単そうに見える紙の裁断が、実は一番難しいとのことである。500 枚程度重ねた紙を一気に裁断しようとする、途中でカブリと呼ばれるズレが生じてしまう。このカブリを無くすため、何回も作り直しを重ね 5 年の歳月を要して完成させたもので、当社しか実現できない匠の技の結晶である。更に、独自の優れた技術は、業界の常識を打ち破る世界初の手づくりによる「一体型 3D 抜型」に結実することになる。</p> <p>自動車製造ラインで塗装後に抜き加工できる刃型は、成型品を変形させる手間を省くとともに、2 種の成形金型を一つにすることで製造コストの削減効果をもたらした。今では、自動車メーカーだけでなく、家電や工業用品、住宅、医療などの業界でも活用されている。ハガタ屋が一躍脚光を浴びるようになったきっかけは、常識の壁を破ったこの一体型 3D 抜型の開発にあった。3D 抜型は当社の独壇場で、その技術は他社の追随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	「次世代型マクドナルド」とは	氏名	若松 敏幸
<p>日本マクドナルドの「次世代型マック」構想が注目される。(出典：日経MJ 8月10日)</p> <p>(1) 顧客ごとに異なるクーポン配信</p> <p>顧客の購買履歴に応じた個別クーポンを携帯電話で発行する実験が行っており、従来の対象商品や割引率が全顧客一様のクーポンよりも来店数を伸ばしているという。この実験の主眼は特定商品の購買に偏る顧客のオーダーを多様化させることにあり、「購入経験のない商品の大幅値引きクーポンで試し買いを急増させる」、「携帯クーポンの使用が多くないライトユーザーも個別クーポンなら量を増やすことができる」などの効果を狙っている。さらに自動車に乗ったままカーナビなどから注文し、店舗に着いた時には出来立ての商品をドライブスルーで受け取り、ETC(自動料金収受システム)で料金を支払うという「アウトサイドオーダーテイキング」構想を検討中とのこと。全店で顧客の注文時間を1秒減らせば年8億円の売り上げ増加になるとの試算もあるようだ。</p> <p>同社は2004年以降IT投資に300億円投じてきた。2008年には紙のチラシと携帯向けがほぼ半分ずつだったが、2010年には携帯向けのクーポンが85%を占めるまでになったという背景がある。さらに配達サービスの全国展開も視野に入れ、5年以内実現を目指している。</p> <p>(2) 店舗の大型化とキッチン能力向上</p> <p>海外店を参考に店舗面積と座席数を従来より3~4割拡大し、厨房の処理能力も2倍引き上げて店外注文への対応能力を向上させる。現在1店舗当たり平均年間売上1.7億円を2億円に引き上げることを目標とする。毎年150~200店の新規出店計画だが、閉鎖も含めて、全体で店舗数増加は行わない。2000店舗のFC店は毎年150億円以上の投資が必要で1店舗当たりの負担も大きい。「本部とFC店との理念の共有化が課題だ」と評されている。</p>				

区分	E	長寿企業の事例(第13回)桑野造船株式会社	氏名	入江 廣
<p>当社は、滋賀県堅田の船工を前身とする創業140年の企業である。今でこそ、競技用ボートの制作では、世界レベルに達しているが、当初は漁船から観光用の船舶に至るまであらゆる船を作ってきた。ところが、造船不況やバブルの崩壊で業績が悪化した。その状況を転換させたのが現社長の古川志壽さんである。</p> <p>古川社長は、東レ所属のボート選手として活躍し、オリンピックの出場経験もある。53歳で東レを退職後、先代社長の依頼で、退職金3千万円をつぎ込んで、会社を買取り55歳で桑野造船のオーナー社長に就任した。直ぐに漁船・観光用船舶の社員をリストラし、残った社員を中心に、競技用のボート専門の会社に衣替えをした。</p> <p>古川社長が就任した当時は、累積赤字も多額にのぼり、経営状況は極めて厳しい状況であったが、就任後7年間は、単年度決算で黒字経営を続け借入金も約半分に圧縮できた。しかし、このままでは、これ以上の財務状況の改善は、望めないという切迫した気持ちと今の時代にあった会社にするためには新しい商品を開発しなければならないという思いから経営革新に取り組んだ。そのテーマは、ボート競技用艇とオールの新商品開発である。</p> <p>我が国が世界に誇る高機能素材、炭素繊維関連技術を応用し、今まで困難と言われてきた艇の剛性アップと軽量化を同時に実現し競技用艇の理想に近づける事を目指す。またオールでは、高弾力性炭素繊維とその性能を十分発揮することにより、空気及び水の抵抗を低減し、レースにおいて効果を実証した。実行面では、東京大学生産技術研究所や東レとタイアップして、斬新な競技用艇やオールを開発した。</p> <p>これにより国内シェア現在の60%を更にアップし、海外への販路開拓をも計画している。</p>				

区分	E	写真館業「セッツスタジオ」の例（第3回）	氏名	佃 浩輝
<p>今回は、まず目に入る写真館業のスタイルを打ち破った店舗構え（ファザード）に至るまでの経緯と、その改装後の売上の変化について。赤松さんは、大阪芸術大学の写真学科でフォトデザインを学びました。事業革新にあたって、そこで学んだ単焦点という、ポートレート撮影の基本だそうですが、撮影する人物以外はぼやけさせる事で、写真の中で撮影人物を引き立たせる撮影法が、当時の写真館では商売にされていないことに気付きます。また、「自分の売りは何か？」を自己分析し、これまでたまにこなしてきた記念写真撮影の仕事を通じ、コミュニケーション好きで、人を持ち上げ、笑顔を作らせる事が得意であるという強みを導き出しました。そこで、記念写真撮影目的の来客に、本番前のスタジオ内での待ち時間の表情を、単焦点で幾つか撮影し、無料で提供するサービスを始めます。しかし、単焦点撮影でのポイントは自然光になるのですが、以前の店内構造は、旧来型の写真館然としているもので、入り口にカウンターがあるため、自然光が入りにくく、良い写真が撮れません。自然光を十分取り入れる開放度の高い店構えで、従来の現像中心から、撮影中心の事業へ。自分の持前の強みである、顧客から笑顔を引き出す力を使って顧客が自力で引き出せない顔を引出し、自然光を十分取り入れた店内で単焦点撮影で撮影する。そういった構想で改装を決意し、現在の斬新な店舗になるのですが、改装業者に設計してもらったところ、昔ながらの写真館のデザインを出してきました。開放度を上げた写真館店舗は前例が無い為、結局赤松氏が美容院の店構えを想定しながら自分で店舗デザインを手掛けました。そうしてようやく現在の店構えができあがりました。改装オープン後、この開放度が高く、デザイン性が高いファザードは消費者に受け入れられ、来店客数は以前より増加します。しかし、事業革新の目的である売上向上にまでは結びつきませんでした。</p>				

区分	E	ふと浮かんだ疑問	氏名	中上 義春
<p>宇宙の始まり、137億年前に何も無い空間で、爆発が発生し、現在の宇宙が成立した。この空間は当初、地球から光速の60倍の速度で遠ざかっていた。また、現時点でも星座の拡散は加速している。人類の常識では、爆発による初速が最大の速度を持っており、何らかの抵抗や引き戻す力（引力等）があれば、その分速度は減速する。宇宙の最先端では何故、拡散を加速しているのだろうか、前方に何もなければ、抵抗はない。後方に引っ張る力も無いとなれば、減速する根拠がなくなることは理解できるが、加速することは理解できない。後方から確認されていない粒子でも当たり、それが加速する力となっているのだろうか？</p> <p>近年の研究では、この宇宙空間は80%程度の確認されていない物質に満たされているとのこと。その影響による加速なのだろうか？ そもそも、130億光年先の星雲など、どのようにその距離を測定するのだろうか？ 「宇宙の距離梯子」なるものがある。100億Km以下は、レーザーパルスにより測定可能で、300光年までは年周視差と呼ばれる地球と太陽と目的の天体とを直角3角形として計測することにより距離を判定できるとのこと。近年では高精度視差観測衛星ヒッパルコスにより、視差を0.001秒で計測可能となり、約3,260光年遠方の星を10%誤差で計測できるとのこと。このように、距離により測定方法を変えながら130億光年の距離まで計測できる。地球上でも短い距離は定規、少し長くなると巻尺、更に長くなるとレーザー等、距離により計測法を変えながら行っていることと同じになる。（ウィキペディアより） 夏の暑い日々、都会では夜空に見える星数も少ない。そんな夜空を見上げながら、ふと浮かんだ疑問を追いかけてみるのも、楽しく、発想の転換になる。近年の宇宙研究は進化し、多くの新事実が発表されている。2個目の太陽発生も予測されている時代だ。世の中、知らないことや、不思議なことが一杯あることを再認識しました。</p>				

区分	E	今こそチャンス、中小企業の人材確保	氏名	藤本 芳彦
<p>完全失業者数 293万人、完全失業率 4.6%、有効求人倍率 0.63倍、これが2011年6月の雇用状況である。景気の停滞が続く中でも、業績をあげている中小企業は少なくない。それは、経営者のビジョンが明確で、従業員が生き生きと仕事に取り組んでいる企業である。</p> <p>いま、労働市場は買手市場、よい人材を採用できるチャンスである。資金に余裕のない中小企業にとっては、無料で人材紹介が受けられるハローワークを利用するのが賢明である。通常、求人は一般に公開され、希望者の応募を受け付けることになるが、条件にマッチした求職者のみを選考の対象にする管理選考という方法もある。また、未経験者や就業の機会に恵まれなかった者などを採用した場合には、助成金が支給される制度もある。</p> <p>買手市場ではあるが、求職者の企業を選ぶ目は厳しい。職業を選択する上で最も重視するのは「人間関係」で、2位の「安全性」を大きく引き離している。企業がよい人材を受け入れるためには、よい環境で働ける職場づくりにも取り組まなければならない。</p>				