

# 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3回）	荒谷 憲
A	経営革新の事例（第3回）（有）種村建具木工所	入江 廣
A	高齢者専用靴による専門品収益モデル	橘 善輝
B	IT企業の変革～三次元身体計測システムの開発～	海藏 三郎
B	100年商品の革新	中上 義春
E	日本トリムの販売方法の革新	種本 晴行
E	経営に数値を入れてみる	佃 浩輝

区分	A	ビジネスモデル構築の考え方（第3回）	氏名	荒谷 憲
<p>今回はビジネスモデル構築の事例として「でんかのヤマグチ」をご紹介します。でんかのヤマグチは収益モデルを起点としてビジネスモデルを変革しました。でんかのヤマグチは東京都町田市にある年商 12 億円、従業員数 50 名のパナソニック系電器店です。</p> <p>1965 年に創業し、地域密着店として町田市を中心に活動していました。ところが 1996 年からコジマを始め、ヤマダ電機など大手量販店 4 社が町田市に出店してきました。今まで町田市で安泰としていた「でんかのヤマグチ」にとって危機的な状況が生じたのです。</p> <p>大手量販店が競って安売り攻勢をかけてきました。中小電器店であるでんかのヤマグチとしては安売り競争には対抗はできません。でんかのヤマグチはどのような方法を探ったのでしょうか。それは「高売り」を始めたのです。今までのでんかのヤマグチの粗利益率は通常の中小電器店と同じく 25% くらいでしたが、それを 38% にまで引き上げたのです。高粗利益で高付加価値を提供する考え方に改めたのです。収益モデルは「利益率型」となります。</p> <p>収益モデルを利益率型にするためにでんかのヤマグチがまず採ったのは、ターゲット顧客の絞り込みでした。3 万 5 千世帯あった顧客を 3 分の 1 の 1 万 1 千世帯にまでターゲット顧客を絞り込みました。優良顧客にターゲット顧客を絞り込んで手厚く対応したのです。</p> <p>顧客ニーズは優良顧客のかゆいところまで手が届く、かゆくなる前に提案するサービスを提供することでした。「ヤマグチはトンデ行きます！」をキャッチフレーズに、電球 1 個からの配達もいといませんでした。また、「裏サービス」として優良顧客の旅行中のペットのえさやりや留守中の見回りなどを行い顧客に喜ばれました。</p> <p>事業シナリオとして顧客リストを基にして御用聞き営業を行い、営業活動の成功シナリオを形成していきました。（参考文献：「でんかのヤマグチさんが『安売り』をやめたワケ」）</p>				

区分	A	経営革新の事例（第3回）(有)種村建具木工所	氏名	入江 廣
<p>当社は、昭和 35 年に大阪市平野区で、先代の種村昭美が木製建具家具製造取り付け業として創業した。着実に業績を伸ばしてきたが、バブル期以降、取引先の倒産が相次ぎ、焦付き債権が増加し、受注の減少もあり業績は低迷した。対策として経費の大幅削減・人件費の見直し、新規取引先の開拓を実施したが、業績は改善せず、下記の経営革新を立案した。</p> <p>創業以来、木製建具の製造・取り付けをしてきたが、和室の減少により、木製建具の需要は減少している。何とか現在の住宅や店舗に調和した和の空間を残せないか、手軽に和建具を取り入れられないか、ここ数年考えていた。</p> <p>今回開発した彩り障子は、白無地の障子に、彩り豊かな和紙をはめ込みパズルのように入れ替え可能となっている。それとインテリア（置き型）として小型化した障子を活用しているので、一般的な建具は取り付け作業が必要で、近隣府県以外からの受注はできないが、彩り障子は、全国どこにでも販売できるという利点があり、ネットでの販売も可能である。季節や行事によって、お客様の好みの和紙に替えることにより思い思いの和モダンな空間を手軽に作る事ができ、それと灯りを効果的に演出することにより、癒しの照明として安らぎの空間を作り出すことが出来る。このような障子の活用は、業界初である。</p> <p>従って、既存事業は、伝統の技術を守り更に磨きをかける。（例えば平野郷の寺院や町家の格子組等）そして今迄の顧客（設計事務所・工務店・施主等）との取引は大事にしていく。一方新規事業の彩り障子は、最新の技術（PC を駆使したデザインや CAD）を使った新商品開発をし、販売もインターネットを利用した新販売方式取り入れて、経営革新を図るものである。既存事業と新規事業が相乗効果を発揮する、体制を構築する方針である。</p> <p>当案件は、経営革新計画に承認されたあと、販路開拓コーディネイト事業にも採択された。</p>				

区分	A	高齢者専用靴による専門品収益モデル	氏名	橘 善輝
<p>年を取ると足のむくみや変形などでうまく歩けないという高齢者のために、いつまでも歩ける喜びを伝えたいと、専用の靴を開発し、年間70万足・15億円の新しい市場を切り開いたのが、香川県にある社員58名の「徳武産業」である。</p> <p>当社は沢山の「有り難う」を貰いたくて、軽くて転びにくい高齢者向けシューズを製造販売しているが、出発はスリッパメーカーであった。16年前に老人ホームを経営する友人からの依頼で高齢者向けシューズの開発を手掛けるようになったが、今日に至るまでには苦難の道程があった。</p> <p>開発当初はスリッパを改良することから始め、足を踏まないようにゴムひもを付けたり、足を包み込むタイプにしたりしたが、年寄りの転倒が止まなかった。2年間老人ホームに通い観察した結果、人は歩行時に、普通は「かかと」から着地するのだが、年寄りには「つま先」から着地しており、これが転倒を引き起こすことを突き止めた。そして、つま先を床から2cm浮かせた形状が最も転倒防止に効果があることを実証し、ようやく高齢者向けの靴が完成した。その特徴は、足のむくみ・外反母趾・リウマチなどで変形したあらゆる足の形状にもフィットする、3Eワイド、履き口が広い、甲の高さをベルトで調整、しかも軽い、ことにある。また、色柄のバリエーションを増やし、かわいい靴を履きたいという老婦人の要望にも応えている。また、左右の足のサイズ違いや片足だけの購入も可能にしている。</p> <p>当社製品は靴の業界ではなく、高齢者向けシューズという新しいジャンルを切り開き、お年寄りの足の悩みに応えることで会社を成長させている。このきめ細やかなサービスは、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	B	IT企業の変革 ～三次元身体計測システムの開発～	氏名	海藏 三郎
<p>株式会社サン・エンジニアリング（以後、KSEと略す）は多くの中小IT企業同様に、リーマンショック後、大幅な経営悪化に喘いできた。経営体質のスリム化を行いながら、漸く昨年度は僅かばかりの利益を確保することが出来た。</p> <p>ただ、KSEの社長は10年ほど前から自社独自技術を駆使した自前商品開発に拘ってきた。下請け的な体質を続けていては、経営の独自性や安定性は図れないと感じていたからである。リーマンショック後、この思いが加速した。産学連携等に積極的に取り組み、自前商品開発に必要な基礎技術を持つ、大学教授等との知遇を得る。KSEの変革への第一ステップとなるべき商材「三次元身体計測システム」開発技術を培う契機となった。</p> <p>「三次元身体計測システム（商品名：スタイルスキャン）」は、人のボディ（現状は首から下で、裾から上）を三次元的に瞬時に計測するシステムである。仕組み操作は到って簡単、約3.4メートル離れた両端にそれぞれIPカメラとプロジェクターを設置した装置を置く。中央に人を立たせ、スイッチを入れるとプロジェクターが点灯し、約3秒で専用コンピューターが被測定者のボディを撮影し、身体の3D画像を表示する。3D画像は、360度回転するので、1回の撮影で、あらゆる角度からの体形観察、身体計測が可能となる。用途として当面は、高機能ウェア等の開発販売を行うアパレル業界、スポーツウエア業界が主流だが、身体の線が明確に表示されるので、今後はオーダーメイドウェアやダイビングスーツ等の販売ツールとしても応用範囲は広がりそうだ。</p> <p>販売価格は標準構成（撮影機器一式、専用パソコン）で250万円、年間使用料（ソフトのクラウドサービス料）は25万円である。現状、同様な身体計測を三次元的に行う装置は、1000万円前後の費用がかかると言われるので、価格的にも優位性のある商品である。</p>				

区分	B	100年商品の革新	氏名	中上義春
<p>東京にバルミューダデザインと云う、2003年設立で、設立後10年にも満たない企業がある。ここで製造される製品はニッチではあるが、今まで見落とされていた市場に独創的価値を提供し、新市場を切り開いている。技術面からみても魅力ある製品と云える。「最小で最大を」という理念に基づいて行動しているメーカーで、最小限の部品点数での製品化、最小限のデザインでの美の追求、最小限のエネルギーで最大の効果を提供することを目標としている。</p> <p>特に注目を浴びるのが、品名「GreenFan2」なる扇風機だ。定価34,800円と扇風機としては高価格帯ではあるが、今夏の販売計画26,000台の受注を5月後半で達成するほどの勢いだ。通常の扇風機は、直接肌に当て続けると、何やら風に当たる個所が痛く感じたり、体がだるくなったりと、自然に吹く快適な風とは異質であることは感じてはいたが、扇風機の風はこんなもんだと納得していた。この企業はこの問題に着目し、羽根構造を工夫し、2種類の風を作り出すことにより、従来の渦巻き状態の風から、広い面として空気が移動する自然界の風に近い状態を作り出すことに成功した。しかも、弱運転時には消費電力が3W、従来の扇風機の1/10程度と、超省エネ性能を達成している。また、騒音が16dBと無音に近いことも特徴だ。これまでの自然の風に模した扇風機としては1/fゆらぎを作り出すものがあったが、エネルギー性能の面では、通常の扇風機より悪化するものだ。日常的に接する状態は、それ自体を注意深く観察し、考える機会が少なくなる。今回の例でも、自然の風との質的な違いにまで踏み込み、考えると、市場を切り開く可能性が高くなる。ダイソン(株)の羽根のない扇風機や、今回の自然の風を作り出す扇風機等、100年の歴史を持つ商品でも、常識を乗り越えた商品開発は十分に可能であることを痛感するケースだ。</p>				

区分	E	日本トリムの販売方法の革新	氏名	種本 晴行
<p>日本トリムの社長は、1982年の37歳のときに今の事業を立上げた。東南アジアを旅行したとき、日本より生活水準が遅れているにも関わらず、水が当たり前のように売られているのを見て驚き、日本でも必ず健康によい安全な水を求める時代が来ると確信し、周囲から反対されたにもかかわらず、あえて独立した。やはり、状況は厳しく、近畿各地を軽自動車に整水器を積んで戸別訪問による飛び込み営業を行なったが、訪問先でののしられることもあり、なかなか売れず、累積赤字も膨らみ一時は自殺も考えるまでに追い詰められた。「健康にいい水は、必ずビジネスになる」という確信と、利用者から「体調が良くなった」との声も支えられ、何とか続けていた。開業してまずぶつかる課題は、いかにして売上げを確保するかであり、従来の効率の悪い戸別訪問から、集団を相手にまとめて行なえる販売方法はないかと模索し、新たな販売方法として、スーパー・デパートでの催事販売及び職域販売への活路を切り開いた。その結果、一気に売上げを伸ばし危機の打開と全国展開が出来た。</p> <p>先日、丁度その職域販売の現場に居合わせることが出来た。それは、中小企業の昼休みに、弁当と電解還元水を無料で提供することで企業に入り、従業員の集客と試飲の機会及び説明の時間を確保するもので、非常に効率的に電解還元水のPRとなっていた。電解還元水は、水を電気分解することによりマイナス極側に出来る、アルカリ性で、水素を豊富に含み、還元力を持つ水で、この還元力で老化の予防の効果が期待できる。実際に、活性酸素の入った色つきの液体に、アルカリイオン水・お茶及び還元水を注ぐと事により色の变化で還元水の抗酸化力が最も高いと、視覚的に訴えられるように実演されていた。価格についても従来品の30万円が、新製品では、同じ機能を維持しコストダウンにより、約半額の特別価格が提示され、思わず健康のために買うかと思った。職員販売の効果は大きかった。</p>				

区分	E	経営に数値を入れてみる	氏名	佃 浩輝
<p>今回は、連載中のセツスタジオをお休みして、経営に関するポイントをお伝えします。次回からは引き続きセツスタジオを取り扱います。経営において、その事業の最終結果は、財務諸表という数字になって現れます。去年に比べて良くなった、悪くなった、とい表現は、収益性、安全性、効率性で現れます。每期税務署に申告する必要がありますので、必ず財務諸表はどの企業・個人事業主も作成しますので期ごとの推移で、経営の良化・悪化の推移を、そして今期の成績と、業界平均を比べる事で、同業他社に比べてパフォーマンスが良いのか、悪いのかを知ることができます。そして、自社が劣っている部分を認識し、そこを課題として次の期に取り組んでいくこととなります。例えば粗利率が業界平均よりも低い事が分かった場合、翌期にどのように取り組まれるでしょうか。「仕入れ値をもっと叩け」、「廃棄ロスを減らせ」、製造業の場合、「製造方法を改善しろ」となるかもしれません。仕入れ値の価格交渉は、交渉が成立すれば直ぐに効果が表れますが、仕入れ値の低減がこれ以上できない場合、廃棄ロスを減らす、製造方法の改善といった、自社内のオペレーションを改善する必要があります。しかし、「廃棄ロスを減らせ」と指示しても、自社内のオペレーションは、そういうオペレーションになった経緯がありますので、なぜ廃棄ロスが発生してしまうのか、という部分が分からず、又は分かっても、その解決の仕方が分からずに掛け声だけで止まってしまう事があります。解決の仕方が分からない場合、まずその部分を数値化してみてもいいかがでしょうか。何が幾つ売れるか分からないから、廃棄ロスが減らない、というのであれば、何が幾つ売れているかを記録していきます。その時の売行きに関係しそうな情報も入れていきます。そうすることで、商品ごとに法則性や、傾向が見えてきます。完全にランダムな売れ方というものはありません。</p>				