

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	S 化学工業の経営革新事例	入江 廣
A	お客様の声をカタチにする専門品収益モデル	橘 善輝
A	「世界一の企画会社」を目指すCCC	若松 敏幸
B	常識の壁	中上 義春
E	ファシリテーションは社員参加経営を実現しビジネスを成功に導く	藤本 芳彦

区分	A	S 化学工業の経営革新事例	氏名	入江 廣
<p>S社は、1976年の創業で、規格瓶向けのキャップ等の「半製品」を扱っていた。その当時から自発性の高い企業を目指し、デザイン性も重視した製品開発に取り組み、多数の製品で特許権を得た。80年代になり、健康食品ブームに合わせて健康食品容器をシリーズ化させプラスチック容器メーカーとして事業を確立させた。1995年のPL法制定で品質に対する顧客ニーズの高まり、高機能・安全性・低コストが求められるようになる一方、通販化粧品業界が活発化し割れやすい瓶容器に代わり、化粧品市場のプラスチック需要が増えたことから、化粧品容器市場として理美容業界エンドユーザーの開拓を推進した。このような経緯により、現在S社は、化粧品容器メーカーとして事業を展開している。</p> <p>化粧品業界の現況として、他業界からの新規参入が増加しているが、その多くは最初から大きな投資をせずにテストマーケティングを行うことから、化粧品容器に対する多品種少量生産のニーズが高まっている。そのため、化粧品容器メーカーには金型投資を要しない規格容器デザインによるオリジナリティが求められる。S社では、そのニーズに応える為「夢現デコレーション技術」(インサート容器の樹脂と樹脂の間にラベルを挟み込み一体化させる技術・特許出願中)を確立し、高いオリジナリティの実現を可能にしている。またその技術によって二酸化炭素排出量の少ない樹脂を使用する事も可能になった。</p> <p>しかし、社会の流れとして、今まで以上に環境問題への取り組みを強化させなければ、激しい市場競争の中で生き残っていく事は難しいと考えられた。そこでS社は、今までは使い捨てにされてきた「夢限デコレーション」容器に、新しい取替え容器の技術を組み合わせ、二酸化炭素排出量の削減という社会的な問題に取り組むとともに、お客様のコスト低減にも寄与する新しいエコ容器を開発、販売することで経営革新を実現した。</p>				

区分	A	お客様の声をカタチにする専門品収益モデル	氏名	橘 善輝
<p>家庭用品分野で数々の独自のアイデア商品を開発し、それを世に送り出して確固たる地位を築いている会社が、和歌山県海南市のサンコーである。</p> <p>当社の代表的なアイデア商品に便座シートがある。特徴は簡単に貼り付けられ、ズレ無いことである。秘密はシート裏側の樹脂にあり、吸盤の働きをしている。付け替えの手間は、従来商品と比べると違いが歴然としており、洗濯も可能である。創業者である先代社長が、「トイレカバーの付け替えが不便だ。」との消費者の声をもとに、改善・改良・改善・改良の繰り返しで、徹底的に客の要望に応える姿勢を貫いて商品化に成功したものである。また、当社は洗剤の要らないクリーナーも特殊繊維を用いて開発しているが、汚れがすぐに落ちる点を洗濯板に応用し、子供服の頑固な汚れ落としに重宝がられている。</p> <p>このように、アイデア商品を次々と作り続ける源は、「ボイスカード」と呼ばれる消費者からの「アンケートはがき」である。予め項目が記載されていて、そこにチェックを入れる形式ではなく、自由に何でもお客に書き込んでもらい、そこから開発のヒントを得ている。</p> <p>例えば、フローリングマットに関する悩みでは、「滑って転びそうになった。マットが動いて掃除がしにくい。扉に引っかかる。」といった声から、薄くて滑らないマットを商品化した。また風呂上りに「濡れたマットに足を置くのが気持ち悪い。」とのお客の声に、水はけが良く、いつもサラサラのバスマットを開発した。</p> <p>このように、「エンドユーザーに目を向ける姿勢、徹底したお客と向き合う精神」は今や当社の無形資産となっている。個々の顧客の要求にきめ細かく対応する当社の経営スタイルは、収益モデルとしては、ヘビーユーザーを囲い込み、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	「世界一の企画会社」を目指すCCC	氏名	若松 敏幸
<p>CCC（カルチャア・コンビニエンス・クラブ）株式会社の事業戦略は、エンターテインメント業界において極めてユニークな戦略である。時系列的にその特徴を整理してみたい。</p> <p>（１）1982年喫茶店兼貸レコード店としてスタート。80年代～90年代に書籍販売、CD・ビデオレンタルの複合型店をFC展開し急成長を遂げる。創業者の増田宗昭氏はCCCのビジネスモデルを「モノと情報の分離」モデルであり（ビデオはレンタル後に返ってくるが情報はユーザーに残る）、「超高利貸し」モデル（年9%の利息で資金調達して600円の商材を仕入れ、150円のレンタル料＝一日25%の利息と同義＝を稼ぐ）であると語っていた。現在1400店舗超の加盟店数である。</p> <p>（２）20年前に映画制作会社と提携し、同一作品を大量に陳列して多くの顧客に同時レンタルする「大量新作レンタル」方式を考案。DVDを購入して仕入れるのではなく、レンタルの利益を折半する方式（レンタルの委託販売方式）であるため、TSUTAYA書店には仕入資金が不要、顧客は多くの新作をレンタルできる、そして映画メーカーには大きな利益が出た。</p> <p>（３）1999年通販サービス「TSUTAYA online」、2002年オンラインDVDレンタルサービス「DISCAS」など、インターネットを利用した事業を開始。TSUTAYAの店舗へ行けない忙しい顧客への利便性を提供している。DISCAS会員数は現在100万人を突破した。</p> <p>（４）2003年より「Tカード」事業を展開し今日3700万人を超える会員数を獲得している。もとはTSUTAYA会員カードであったが、1業種1企業の原則で70社3万5千店と連携して顧客を囲い込む戦略を展開。全国で4人に1人、20代では60%弱がカードを保有している。顧客データはグループのマーケティング情報に活用され、顧客の購買履歴をもとにしたワン・ツー・ワンの販促手法（メール案内、レシートへのクーポン印字等）に反映されている。</p>				

区分	B	常識の壁	氏名	中上 義春
<p>このところ、国内自動車メーカーのフル生産のニュースが多い。昨年の東北大震災やタイでの洪水による減産体制からの復帰だ。エコ減税による先食い要素はあると思えるが電気自動車、ハイブリッド車だけでなく、従来のガソリン車でもガソリン1リットルで30Km走行可能な「第3のエコカー」が話題となっている。大型のバッテリーを搭載する必要もないので、車体価格も割安となる。</p> <p>近年の自動車は、その量産化から100年の歴史の中でも極めて突出した技術革新期にあるように思える。自動車業界に身を置く立場ではないが、何やらしみみな未来社会への先導役となっているような感さえする。</p> <p>何故、急激にこれほど多様な技術革新が進んでいるのだろうか？ 報道される開発者の言では、従来の技術的常識を“疑り”始めたとの指摘があるが、本質と思える。</p> <p>普通のガソリン車の場合、ガソリンの熱エネルギー利用率は30%程度のものである。排気に捨てる熱エネルギーやエンジン冷却での損出エネルギーもそれぞれ30%程度はある。僅か1/3のエネルギーしか利用されていない。</p> <p>単に「技術的な常識」だけでなく、販売手法に関しても「常識」に挑戦する動きが報道されている。三菱自動車が「ジャパネットたかた」によるテレビ通販で、EV「アイ・ミーブ」を売りだし、1か月半で60台を販売したとのこと。ヤマダ電機、ビックカメラ等家電量販店でもこのEVを販売しているが、そこまでの成果は出ていないようだ。</p> <p>新規性のあることを発想する際の障害としては、周囲の常識も大きな要素ではあるが、自分自身の頭の中にある「常識」「無思考での受入れ」が最大の障壁となる。自身の中の常識を乗り越える手法を身に付ける必要があるようだ。</p>				

区分	E	ファシリテーションは社員参加経営を実現し ビジネスを成功に導く	氏名	藤本 芳彦
<p>元気な中小企業では、経営者のリーダーシップのもと、社員が率先して仕事に取り組んでいる。経営者がいかに優れた戦略を立てても、社員の実行力が伴わなければ成功に結びつかない。実行力は社員が納得して仕事に取り組むかに左右される。</p> <p>中立的な立場で会議などに参加し、合意形成や相互理解をサポートし、組織や参加者を活性化するファシリテーションが注目される。そのプロセスは以下のようになる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. チーム(組織)内でビジョンや問題を共有する(共有) 2. メンバー(社員)が色々な意見を自由に出しあう(発散) 3. 出された意見をかみ合わせ整理する(収束) 4. それらをまとめて意思決定し、メンバー間で分かち合う(決定) <p>自分たちが決定したことについては、自ら責任を持ってやり遂げようとするものである。</p>				