

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

区分	A	リソース・ベース・マーケティングの仮説(第3回)	氏名	荒谷 憲
<p>今回はリソース・ベース・マーケティングの意義について考えたい。</p> <p>伝統的なマーケティング理論の発想起点は市場にある。マーケット・インの考え方である。その具体的な手法はSTPである。その後、マーケティング・ミックスを企画して、経営資源を活用・調達する。しかし、STP型のマーケティング理論には限界がある。それは、事業改良型のマーケティングに留まり、経営革新型のマーケティングとはなりえないからである。理由は、自社がSTPを行い、新商品開発を進めても、インターネット等の発達により、市場情報は今の時代誰にでも十分収集可能なことから、STPは顕在化した市場情報から分析するので、顕在ニーズしか追及できないことから、競合が同じような視点でSTPを行うことができる。これでは自社は商品の新規性は確保できないからである。</p> <p>そこで、経営革新を行う際には、リソース・ベース・マーケティング理論を提案したい。リソース・ベース・マーケティング理論の発想起点は経営資源にあり、プロダクト・アウトの考え方である。そのプロセスは、まず経営資源における希少性・模倣困難性を把握して持続的競争優位となる経営資源を見つける。第2に持続的優位性を生み出す経営資源を活用できる顧客ニーズを発見する。第3に、発見した顧客ニーズを活かせるターゲット顧客を考える。その後、マーケティング・ミックスを企画・実行する。そうすることで新規性の高いマーケティングが実行できる。伝統的なマーケティング理論もそのプロセスの過程で経営資源を把握していくが、マーケット・インの考え方により、経営資源よりも市場理解に力点を置く。資源ベース戦略論は他社にはない優れた経営資源を持つことが戦略の目的であるが、リソース・ベース・マーケティング理論は優れた経営資源を持つだけでなく、いかにしてそれを顧客ニーズ、ターゲット顧客につなげていくかがマーケティングの目的である。</p>				

区分	A	専門品収益モデルの事例	氏名	橘 善輝
<p>京都にはユニークな会社が結構ある。(株)パールトーンもそんな会社の一つである。当社は大切な着物を雨や汚れから守るために行われる撥水加工技術で知られている。創業は70年前の長崎で、海軍制服の金モールの湿気について相談を受けたのがきっかけ。昭和36年には拠点を京都に移し、着物の撥水加工サービスを本格的に開始し、先代が編み出した技術を現社長が引き継ぎ、磨き上げてきた。社名にも用いている撥水加工技術「パールトーン」は撥水機能以外にも帯電防止、防カビなどの多機能を付与することができる。一方、着物の通気性や肌触り、色合いは変化しない。また、膜を張るのではなく繊維一本一本に加工が施されるため、変形によるひび割れもない。基本は溶剤に浸漬するという加工方法で、長年のノウハウにより、対象に合わせて約500種の溶剤、5種の加工方法という組み合わせを誇っている。着物に醤油がかかっても、さっと拭けば汚れが全く残らないと云う程の撥水効果は他社の追随を許さず、「心配きものは筆筒の肥やし、安心きものは街の華」とのキャッチコピーを展開している。</p> <p>さらに今、この撥水加工技術を着物以外の分野にも進出させ、様々な分野に応用しようとしている。ネクタイなどの洋服からコイノボリや旗、ホテルのじゅうたん、更には建築資材・伝統文化財への撥水加工を行っている。適用例として、淡路島の伊弉諾(いざなぎ)神宮の檜皮葺(ひわだぶき)屋根へ撥水加工があり、屋根の耐久性の向上が見込まれている。現在は、建築資材へ撥水加工をした場合の効果や撥水寿命などの見極めを行っている。</p> <p>この様に他社が簡単にまねの出来ない独自技術が、事業領域を拡大する際の有力な武器となっている。一度当社製品を利用すると他に乗り換えが困難な状況が生まれ、収益モデルとしては、代表的な物理的制約モデルの中の専門品収益モデルである。</p>				

区分	A	市場を絞る	氏名	中上義春
<p>東京文京区根津神社入り口近くに洋風居酒屋「天井桟敷の人々」がある。同名の映画が第2次世界大戦中にフランスで作られている。天井桟敷とは一番安い値段で芝居が見られる席のことだそうで、この店もそのようなコンセプトかと推察される。ネットで見ると店内はレトロな雰囲気、芸術性が漂い、店員全員が東京芸大の学生であることが特徴だ。</p> <p>多くのレストランや居酒屋、バー等の飲食店がある中、自店への集客に苦労するのは当たり前。飲食業での創業の場合、3年後の生存率は10%代と、他の業界の平均50%程度と比較しても一段と低い。そのような中であって、この店は固定客を確保し、1982年開業以来続いている。それは自店の強みを生かせる顧客にターゲットを絞り込むことで、逆にその層にとっては、他の店にはない居心地を確保できる店舗と位置付けられることとなる。顧客ターゲットを絞り込むことの価値が評価される店舗だ。</p>				

区分	A	Twitterのビジネスモデル	氏名	中村 佳織
<p>今やツイッターという言葉聞いたことがない人は殆どいないであろう。2006年にObvious社(現Twitter社)が始めたインターネット上のコミュニケーションサービスで、ミニブログというカテゴリーに括られる。個々のユーザーは「ツイート」と呼ばれる140字以内の独り言(つぶやき)を投稿し、「フォロー」という形での他者からの閲覧を介してゆるいつながりが発生する。ここで注目したいのは、サービス開始からしばらくの間Twitterは具体的なビジネスモデルを持たず、利益も得ていなかった点である。創業者はまずはTwitterそのものの価値が上がることに専念しており、そのうち利益に結びつくだろう、と考えていた。これには逆に周囲がイライラしたくらいである。2009年になってようやく広告プログラム、企業向け有料アカウントなどを導入して収益化を始め、更に米グーグル、米マイクロソフトとツイッターの投稿をその検索サービスから検索できるようにする契約を計約23億円で結んだことにより黒字化した。興味深いのは、これらのサービスはTwitter社が主導して導入した収益サービスというよりも、利用者側が自身のためにTwitterの使い方を考え、その結果としてサービス開始や契約に行き着いたという点である。結果論かもしれないが、あえて収益モデルを最初から作り上げずに、その判断をユーザーに委ねた究極のマーケットイン型のサービスである。言い方を変えれば、ビジネスモデルを利用者側が考えて作り上げた、ということになる。このような手法を意識的に行う場合には、黒字化するまでの相当な資金力が必要になり簡単に真似ることは容易ではない。しかしビジネスモデル構築を考える際の1つの参考になるであろう。</p>				

区分	E	長寿企業の事例(第1回) (株)エイラクヤ	氏名	入江 廣
<p>今、京みやげを求めて観光客が群がる店がある。創業394年を迎えたエイラクヤが展開する「永楽屋細辻伊兵衛商店」だ。店内には色とりどりのたくさんの手ぬぐいが並ぶ。</p> <p>婿養子として細辻家に入って、1999年に14代目の当主となったある日、倉庫の片隅で、明治時代から昭和の初めにかけてつくられた古い手ぬぐいが眠っているのを見つけた。舞子さんや都踊や花火や桃太郎などで、細辻氏はそれらの柄を復刻して商品化した。舞子さんがスキーしている柄の手ぬぐいは1931年の復刻である。ただし、古いデザインを復刻して、京みやげとして定着させるまでの道のりは、順風満帆ではなかった。</p> <p>細辻社長の前職はデザイナーズブランドの店長。本家の婿養子に入り、エイラクヤに転職したときは、驚く事に倒産の危機に直面していた。自分たちの代でエイラクヤを終わらせたくはないという思いで、先ず本家の土地を売り払って当面の資金繰りに充てたうえで、在庫品のタオルも損失覚悟で安く売り、20人いた社員もリストラし8人に減らして経費の削減を図った。だがそれだけでは、再建は難しく主力商品が必要であった。欧米のタオルを扱うには、多額の契約料が必要で手が届かなかった。そこで倉庫で見つけた約1万種類の手ぬぐいの復刻版販売に取り掛かった。自分の手で掘り出した宝物の手ぬぐいを「日本一の手ぬぐい」として蘇らすために、各地の選りすぐりの職人を一年以上掛けて搜した。</p> <p>戦前に作られた「鑑賞用手ぬぐい」の復刻で業績の回復を図り、売上を伸ばしている。強さの秘訣は、デザインの豊富さと染色技術の高さ。14色を使い分ける「多色刷り」に加えて、色落ちしない商品を開発し差別化を図っている。デザインと染色の技術の融合・ベテランと若手デザイナーとの共同作業が、390年の歴史に現在の技術をプラスした。会社を救った先人のお宝と温故知新の精神が、会社を再建した。</p>				