

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 4 回)	氏名	荒谷 憲
<p>1950 年代にマーケティング学者のハワードという人が、マーケティング論のコンセプトを「創造的に適応する」と考えた。「創造」とは企業が市場に対して新しい価値を創り出すことであり、「適応」とは企業が市場状況に対して対応していくということである。「創造」と「適応」という 2 つの活動がマーケティング論のコンセプトとなる。</p> <p>しかし、これまで主流となっていたマーケティングの考え方は S T P 型マーケティングに代表される「適応」の考え方ではなかったではあるだろうか。「マーケットイン」「まず顧客ニーズを考える」。これらの言葉に我々は盲信していなかったであろうか。確かに、S T P 型マーケティングは市場状況の変化に対して「適応」していくことは有効である。外部環境が変化したときに、ターゲット顧客を考え直してみたり、顧客ニーズを考え直してみたりして商品コンセプトを外部環境に合わせて変化させていくことは重要な方法である。しかし、S T P 型マーケティングで市場に対して新しい価値を「創造」していくことが果たしてできるだろうか。これまでの事業革新研究会ニュース (6,7,8 月号) で何度も述べてきたとおり、恐らく競合企業と同じような商品コンセプトになってしまい、過当競争に陥るのがおちである。これまでの主流となっているマーケティングのコンセプトは「適応」に偏重しすぎであり、「創造」を軽視してきたので、片手落ちだったと言える。</p> <p>そこで、私が提唱したのが「リソース・ベース・マーケティング」であった。この理論は企業が市場に対して新しい価値を「創造」するマーケティングのコンセプトである。「適応」は S T P 型マーケティングで実現し、「創造」はリソース・ベース・マーケティングで実現する。そうすることで、ハワードが考えていたマーケティング論のコンセプト「創造的に適応する」という考え方が現実とマッチした考え方としてうまく整理できることになる。</p>				

区分	A	衰退市場での経営革新	氏名	中上義春
		<p>神戸に株式会社ナカムラがある。1910年中村真次郎氏が材木店として創業した「合名会社中村商店」が1966年「中村マッチ株式会社」に社名変更し、その後現在の社名となった。正に長寿企業の条件である100年を継続できた企業だ。</p> <p>社名にもあるように従来はこの企業の主力業務はマッチ製造だ。しかしこの頃では箱入りマッチを見る機会はほとんどない。1973年をピークに現在ではピーク時の2%程度の市場となっている。</p> <p>代表的な衰退産業の中にあるこの企業がどのように生き残ってきたのか興味深い。現在の主要商品はマッチ30%、印刷物・別注販促用品製造20%、産業用資材30%と、マッチ以外の業務に進出・拡大する一方で、未だにマッチは主力商品の地位をキープしている。</p> <p>ただ、従来と同じ品では当然売れない。バースデーマッチや、2コママッチ(箱の裏表に2コマ漫画を描いたマッチ)、アウトドア用に缶に収納され防水対策が施されたもの等、本来の火を点けるだけの目的ではなく、デザイナーとのコラボ等、遊び心を刺激する要素を取り込んだものを開発し、販売している。当然顧客ターゲットも日用品購買者ではなく、観光客や販促ツール調達者等、非日常的な要素を欲する層となっている。</p> <p>帝国データバンクでの調査では、明治末年(1912年)までに創業し、現在まで継続する企業が24,234社、明治維新(1867年)までに創業した企業は2,879社。24,234社の内訳は小売業29%、製造業26%、卸売業25%、工業の未発達な明治末の時点で創業していた製造業が26%もあるのはやや奇異な感もするが、その多くは清酒製造や菓子製造である。時代の変化を受けることも少なく、安定市場が継続する業界であれば長寿も納得できる。その点、マッチ業界での生き残りは考えさせられる。風の中でマッチを使えないかな？</p>		

区分	B	泉州特産水茄子カレーは食べたことありますか？	氏名	吉本 一臣
		<p>消費回復の見えない中で、ほとんどの小規模事業者は、その経営の低迷に苦しんでいる。このような状況の中でも、安定的に売り上げ、利益を確保している企業もある。</p> <p>大阪市住之江区にあるM社もそのひとつである。同社は、創業昭和58年、資本金1000万円、総合食品卸として営業してきた。主に中国から緑豆はるさめ、カットわかめ、千切大根等の加工食品を輸入し、売上規模も徐々に拡大して来ていたところ、3年前の農薬入り餃子事件をきっかけとして、中国製の加工食品の需要が急激に減少した。</p> <p>しかしながら、同社社長は、国内加工食品に重心を移すなど仕入先を工夫する他、元来の進取の気性から、新規事業として、地域の特産物を地産地消の形で取り入れた加工食品を協力工場で製造し、子会社の泉州ちきり株式会社を通して地元で販売する事業を開始した。まず初めに手掛けた水茄子カレーは、テレビ・ラジオで取り上げられ、空港やドライブイン、道の駅等で売れ、ヒット商品となった。これに引き続き、岡山県で農地を荒らし駆除した鹿の肉入りカレー、これまで廃棄していたわさびの葉から作るわさび石鹸などを企画開発し、販路開拓を敢行中である。今後も百貨店や通信販売のできる新商品の企画提案を模索している。</p> <p>同社長は、創業以来、常にお客様と需要家各位のニーズを先取りし、顧客の満足を得る努力をしてきた。「地域の産物を生産するための副産物などでこれまで廃棄していたようなものがあれば、必ずその食材に見合った商品を企画開発し販売までもって行く協力をします、また、中国、ベトナム、インドネシア、タイなど輸出入や工場・事務所の進出をお考えの企業様のお手伝いをさせていただきますので、是非とも弊社へお申し付けください」という。(大商ニュース平成22年8月10日号第3面)</p>		

区分	E	長寿企業の事例（第2回） 日吉屋	氏名	入江 廣
<p>和傘の最盛期には、年間2000万本生産されて、京都には、200軒の傘屋があった。ライフスタイルの変化と洋傘の普及により、和傘の需要は減少し、今や京都には、ただ一軒の和傘メーカー「日吉屋」が残った。年商100万円という廃業の危機にあったが、元公務員の西堀耕太郎氏が周囲の反対を押し切って五代目を継承した。</p> <p>西堀氏の奥さんの実家が「日吉屋」であった。傘の美しさにほれて、その機能美を活かせば世界に通用すると判断して、先代からその技術の指導を受けつつ、他の商品に活かすことを模索した。和傘とは、一本の竹を均等に割ってつくられており、口ク口で開閉をする。その口ク口を残して折り畳める、モダンな洋室にもあう照明器具を作成した。そうすることにより輸送費が削減できた。日本が誇る伝統技術を洗練されたデザインと融合する事により全く新しい照明をつくりだした。正に京和傘の伝統と構造を活かした和風照明である。</p> <p>そこで、デザインの本場である、ヨーロッパで認めてもらうことが先決と考えて、ドイツの展示会に、和服の侍姿でPRして、販売業者との契約に成功した。いまやフランス・イタリアなど10カ国以上で販売されており、年商は5000万円以上とV字回復した。海外の販路の開拓は商社などをおさずに、独自で直接開拓している。そのほうが顧客の意見をストレートに吸収できるからである。和傘という伝統の技術を活かして、新しい物を作る。自らを「老舗ベンチャー」と呼んでいる。</p> <p>現在は、海外技術者とコラボして、独特のデザインの照明器具を開発している。今後は、和傘の伝統技術を使って、普段使える物を作る。また和傘をもう一度使われるように戻していく方針である。他の需要のために伝統の技術を活かす。まさに、伝統とは革新の連続であり、創業150年の京都で五代に渡り受け継いできた伝統の強みである。</p>				

区分	E	経営の立て直しと後継者づくりの実例	氏名	辻岡 修
<p>地方水産物卸売業者である創業30年（年齢70歳）の社長から、赤字体質の経営を改善してその後長男を後継者にしたいとの相談があったとき、私は社長に対し『これからの経営は景気に左右されない経営をしなければならないと思います。そのためには、経営理念とビジョンを発表されたほうが良いでしょう。』とおおいにこれを勧め、そのあと社内勉強会を続けていただきました。それから2年経過しましたが、社員を増やしたわけではなく、設備投資をしたわけでもないのですが、収益構造において大きく改善されました。もちろん銀行取引も正常に戻っております。後継者も円満に決まりました。</p> <p>経営理念の設定と同時に始めた人材育成と社内教育に効果がありました。</p> <p>この会社では、人材育成・社内教育とはただ単に仕事を教えるだけではなく、それ以外に重要な事を教えることで会社に必要な人材を育てていくことが大切であると考えました。</p> <p>まずは時間の重要性です。仕事を遂行するに当たり、時間は即コストであることをみんな認識して、なにかの作業をする際、個人の都合で必要以上に時間をかけてしまえば、それだけ他の部署の計画を狂わせ、予想以上の時間ロス＝無駄なコストがかかることにつながるからです。そのことをふまえて常に仕事を迅速にこなすことの意識付けを教育しました。</p> <p>次に職場における知識と情報を共有化、共通化することにより、職場の誰でもが、他人の仕事をかかわって円滑に遂行できるようにしました。</p> <p>最後に人と人とのつながり（信頼性）の重要性も教えました。仕事は一人では出来るものではなく、人と人とのつながりを広めることとその人達との信頼関係により仕事をスムーズにこなせるからです。以上3点を重視する経営は社員個人の将来にとっても大切なことであるとの認識を高めました。</p>				