

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 5 回）	氏名	荒谷 憲
<p>今回は、リソース・ベース・マーケティングの起点となる知的資本について考えてみたい。リソース・ベース・マーケティングは企業の知的資本をまず考えて、その知的資本を活かせる顧客ニーズを考えていく。知的資本とは、「組織がその運営上有効と考える情報が蓄積されたもので、人・文字・その他各種記憶媒体などに再現可能な形態で保持されているもの」である（内田、ルース（2008）「日本企業の知的資本マネジメント」中央経済社）。具体的には、「人的資本」「組織資本」「関係資本」がある。人的資本とは組織に属する個人の頭もしくは身体に宿った知識や技術・技能・態度などである。組織資本とは個人の所有物ではなく当該組織が所有する知的資本である。関係資本とはその企業が所有しておらず、また企業のコントロール下に置かれていないが企業の価値創造のプロセスに関わる知的資本である。この知的資本は経済的価値があり、希少性がなければならない。また模倣困難性があることが望ましい。STP型のマーケティングは市場に差別化の源泉を求める。しかし、リソース・ベース・マーケティングは知的資本を差別化の源泉としてマーケティング活動を行っていく。</p> <p>知的資本を差別化の源泉としてリソース・ベース・マーケティングを行った例として、1990年代におけるシャープの液晶ビューカムの成功事例がある。当時のビデオカメラ市場環境から、ソニーをはじめとして大半のメーカーの考え方は「ユーザーは小型・軽量を欲しているので、少しでも小さく軽いビデオカメラを開発しよう」と考えた。しかし、この考え方は過当競争を招いた。一方、シャープは「我社の知的資本である『液晶技術』を何とか利用しよう」というところからスタートする。液晶画面をつけるとサイズが大きくなるが、そのマイナスを補うほどの経済価値・希少性・模倣困難性により持続的競争優位を確立できた。</p>				

区分	A	専門品収益モデル（第2回）	氏名	橘 善輝
<p>株式会社 林原（はやしばら）は食品原料・医薬品原料・化学原料製品や試薬を研究・製造・販売するバイオメーカーで、本社は岡山市にあり、研究開発型の企業である。‘夢の糖’といわれたトレハロースを開発したのも当社である。</p> <p>そもそもトレハロースは自然界に存在する糖質で、動植物の組織の中で水に代わる働きをし、水分が失われても乾燥や凍結のダメージから細胞を守ることができる。たとえば干し椎茸を水で戻す際には、椎茸の中のトレハロースが作用している。甘みは砂糖の45%なので、甘味料としてより、でんぷんやタンパク質などの劣化抑制に用いられる。化粧品の保湿成分、繊維の消臭など、食品以外でも用途は広い。トレハロースの採用で、商圈拡大や製品改善を実現した企業は数知れない。これが‘夢の糖’と呼ばれる所以である。</p> <p>当社の開発方針は一風変わっている。社員には出張の際、欠かせない持ち物がある。それはビニール袋で、出張先の土を持ち帰るためだ。この土こそが当社の研究開発の命となっている。土に含まれる菌を培養し、数千にも上る菌株を保有、でんぷん加工のための酵素を探し出す。何千と云う土の中から有望な酵素を探し出すという気の遠くなるような作業が続く。普通の会社なら、何年かかるか分からないモノに中々投資が出来ないものであるが、当社は「一所懸命研究するな。創造の極意は偶然にあり」を信条に一見無謀とも思える手法を採用している。</p> <p>こうした成果を特許として押さえ、トレハロースにおける独占的な地位を確立した。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	ドミナント出店から学ぶ	氏名	中上義春
<p>ここ数年の間にセブンイレブン・ジャパンの店舗が都市中心部で増えている。狭いエリアに集中して出店するドミナント出店を戦術としているためだ。そのエリアでの市場支配率を高め、品の配送効率化や近隣店舗のグループ化による商品の多様化等により、他社との競争を有利に展開するための基本的な戦術の一つだ。同じセブン&アイ・ホールディンググループのスーパーであるイトーヨーカ堂も大都市中心部にやや小ぶりの店舗展開を計画している。</p> <p>これまでの大手スーパーの店舗展開戦略は常に法に大きく左右されてきたが、近年では大都市周辺部に多くの専門店と大手スーパーとが共同で大型ショッピングモールを出店するケースが多かった。この出店が周辺都市部の町の中心部に広がる商店街のシャッター通り化を加速する結果となった。従来の商店街顧客は休日にそのようなショッピングモールに出向き、多くの店で商品を見ることを楽しみ、同時にそこにあるスーパーで、必要な食料品を購入する。商店街の売り上げはその分少なくなってしまうことは当然だ。</p> <p>一方で、2007年11月30日に大型ショッピングモール等の郊外出店を規制する改正都市計画法が施行され、中心市街地の活性化を狙う法の整備が進んだ。大都市中心部での小ぶりの店舗展開は、これら法への対応策としての新しい出店戦略として採用されたものと考えられる。これも人の居住スタイルが「遠くても良い一戸建て」の時代から「職場に近い都市中心部のマンションへ」と変化していることを考慮に入れると、単に勤務地での昼食やプチ贅沢としてのデパ地下食料品でない、食料品を本格購入できる食品スーパーの存在が大都市中心部に必要となるであろうとの予想はできる。07年の法改正の趣旨は中心市街地の活性化であるが、従来の小規模企業が主体の商店街とは異なったタイプの店舗の進出が予想される。このチャンスの中、衰退中の商店街の一工夫が期待される状況だ。</p>				

区分	E	長寿企業の事例（第3回）—株式会社 八木研	氏名	入江 廣
<p>創業者の八木平助により、1932年に研磨剤メーカーとしてスタートした。研磨剤は通称磨き粉と言われ、荒物・船具・自転車・仏具などの業界の間屋を通じて販売していた。</p> <p>二代目の達郎は、研磨剤の乳化に取り組み、チューブ入りのペースト状研磨剤を開発した所、間屋から注文が殺到し、大ヒット商品になった。しかし達郎は、間屋との商売に疑問を持ち、新たなビジネスのネタ探しを始めた。最初はパチンコ業界の仕事をしたが、チューブ入りの研磨剤が真鍮仏具の定番商品であった事がきっかけで、仏具業界に参入した。その時三代目龍一が入社してきた。親子での話し合いの結果「伝統にあぐらをかいている業界に、進んだ技術を持ち込んで事業をやろう」でした。そこで着目したのが「仏壇」である。当時の仏具業界の市場規模は、約3000億円でそのうち半分の1500億円が仏壇であることが分かった。そこで一番大きな「仏壇」に参入する事を決め、親子2代での、2人3却の「仏壇参入」プロジェクトをスタートした。</p> <p>新規に仏壇市場に参入するには、既存の仏壇との違いを出す必要がある。当時は、マンションがブームになり始めた頃で洋風化とともに人々のライフスタイルも変わりつつあった。現在のライフスタイルに合わせた祈りの場として「仏壇のあるリビング」をコンセプトに開発をスタートした。最初は、「仏壇は寺のミニチュア」との認識をもとに1984年によく「自由仏壇」を開発した。しかし全くの失敗で売れなかった。理由はコストを下げようとしてプラスチックを使ったため安物と思われた。次は、「仏壇はお寺のミニチュア」に拘らず、家具産地の中でも一流のメーカーを選び新しいスタイルの仏壇「現代仏壇」が誕生した。この商品は当たり、改良を重ねて斬新なデザインの新商品を開発した。後継者を育成しつつ、全く違う分野で劇的な経営革新を実現した好事例である。（百年企業・生き残る参照）</p>				

区分	E	理念と実行	氏名	辻岡 修
<p>「目的や将来性、方針、目標を具体的に考えないまま、とりあえず実行に及んだ場合は反省することが多いと思います。江戸時代には、大阪には168の橋がありました。そのうち12だけが官立で、残り156は全部私立の橋で費用のほとんどは商人たちの寄付でした。江戸にもたくさんの橋がありましたが、そのほとんどは官立の橋でした。明治以降に大阪に起こった学校のほとんどは私立から出発しています。現在の大阪大学医学部も、大阪市立大学も、大阪外国語大学もそうです。まことに見上げたものですが、その維持と存続の費用や方法について考えなかったため、最後はほとんどすべてが官立に移行しています。初めはお金も情熱もうんと出すが、その後が続かなくて、中途半端を招きました。</p> <p>美しい理念さえあれば物事がうまくいくかということ、そうではありませんね……」</p> <p>（司馬遼太郎）</p>				