

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	マーケティングの革新（第2回）	氏名	荒谷 憲
<p>今回は日々の活動から企業ブランド構築する方法について述べたい。</p> <p>企業ブランドは大企業が行うような広告等で構築するだけではない。中小企業の日々の地道な活動からも企業ブランドは構築できる。</p> <p>中小企業の企業ブランド構築方法として、顧客との接点を大切にすることである。顧客との接点は、「販売前接点」「販売接点」「販売後接点」がある。それぞれの接点を大切に活動することで企業ブランドは構築できる。</p> <p>「販売前接点」はまだ顧客とは接していない時点で、顧客に向けたブランド要素を構築していく段階である。会社のホームページやパンフレット等の販促用印刷物がある。小売業やサービス業では店舗のファサードのイメージもあるだろう。それら販売前接点を自社の考えているブランド連想に合致したものにななければならない。</p> <p>「販売接点」は顧客と接する時点で、顧客に感じてもらいたいブランド要素を構築する段階である。販売接点は商談のファーストコンタクトから始まる。商談では営業マンが自社の顔となるので、ファーストコンタクトからクロージングまでの営業マンの行動を自社の想定する企業ブランドと合致したものにななければならない。小売業やサービス業では商品・サービスの品揃えやディスプレイを自社の企業ブランドのイメージと合致するものにする。</p> <p>「販売後接点」は顧客と接した後の、顧客に感じてもらいたいブランド要素を構築する段階である。アフターフォローなどはその典型だろう。この時点で、自社の企業ブランドを顧客の心の中に植え付けて、ブランドロイヤリティを生み出すような施策を行うことである。</p> <p>ここで重要なのが、まず自社の企業ブランドを設計して、「販売前接点」「販売接点」「販売後接点」を通じて一貫性を持たさなければならない。</p>				

区分	A	専門品収益モデル（第3回）	氏名	橘 善輝
<p>岡山市に本社のある「ナカシマプロペラ」は船用プロペラのトップメーカーである。巨大タンカーから競艇ボートまで、あらゆるプロペラを製造し、国内シェアは8割、世界シェアは3割に上っており、売上は226億円である。海上自衛隊向け潜水艦プロペラもここで製造されている。当社の強みは、オーダーメイドのプロペラを100分の1ミリの精度で仕上げる職人の技とデジタル技術の融合にある。この相反する要素をうまく調和させることにより、初めて世界でただひとつのプロペラを作ることができる。</p> <p>船の用途・大きさによってプロペラの形状も異なってくるので、当社では一品受注生産を行っている。例えば、32万トンタンカー用では直径10メートル・重さ75トンと云った具合である。鋳型も一つ一つ手作りで、ハイテクを駆使したしかし、加工機も独自のものを使用している。しかし、仕上げの研磨作業は熟練の技術者の指先が頼りである。指先の感覚で100分の1ミリの誤差に仕上げている。この職人技が他社の参入障壁となっている。</p> <p>独自技術を持つ当社ではあるが、1次オイルショックの時は不況に陥った。しかし、ピンチをチャンスと捉えて新製品開発に賭けることにした。当時世の中には、水の抵抗を減らし振動が少ないハイスキュープロペラがあったが、破損が相次いでいた。当社は騒音と振動を減らしながら強度のあるプロペラ作りに挑戦し、2年掛けてハイスキュープロペラを完成させた。当社は「世界一はこうあるべき」との信念で経営している。</p> <p>その技術を生かして、従来欧米製しかなくサイズが大きかった医療用の人工関節も日本人に合うモノを開発するなど、他社の追随を許さない独自技術によって売上げを伸ばしている。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	B	植物工場の見学	氏名	中上義春
<p>先日、滋賀県長浜市にある日本アドバンストアグリ株式会社で植物工場を見学した。</p> <p>本企業の主力商品は農業用照明としてのハイブリッド電極蛍光管（HEFL）であり、食物栽培での波長特性や養液の影響研究を進めている。赤い光は食物の生育を早め、紫外線や青波長を照射するとポリフェノールやビタミンが増えるとのこと。本企業では発売用に開発したコンテナ型食物栽培ユニットを利用し、植物の工場栽培ノウハウを得ることを目的に、実販売に耐えうる植物栽培を実行し、販路確保まで進めている。現在での植物の工場栽培での最大の問題はコストとなるケースが多い。一般価格帯のキャベツとか白菜等のものでは食物工場への投資回収が難しいことがあげられる。経済性を確保するためには、設備や運転費用のコストダウンを図ると同時に、やはり高付加価値商品を栽培することが必須の条件となる。この条件の植物として、本企業は数年前より日本に登場した健康新野菜アイスプラントを工場栽培の野菜として選定している。佐賀大学での育成取組みに始まり話題性があり、見た目にも、葉や茎にキラキラ輝き、体内に侵入した塩類を隔離するブラッター細胞を付け、何やら興味を引く風貌を持っている。味に関しては根からの吸収力が強いので、その土壌の成分の影響を強く受けるが、当企業の商品名“ツブリナ”、を試食してみると、ほんの僅かの塩味とシャキシャキ感が、まさにお酒のおつまみに持って来いの味だった。もともと、この食物は海水程度の塩分濃度の高い砂漠地帯でも育ち、土中の塩分を吸い上げる食物として知られている。コンテナ1台で6段栽培し、アイスプラントやレタスが日産60～100株収穫できるとのこと。これであれば投資回収も可能性は高くなる。本企業でも、単に本業であるコンテナ型植物栽培ユニットの販売だけでなく、本格的に工場栽培アイスプラントの増産販売に乗り出すべく、栽培用コンテナの増設を計画しているとのことであった。</p>				

区分	E	長寿企業の事例（第4回） 亀井工業ホールディングス	氏名	入江 廣
<p>亀井工業の前身の「亀井組」は、それ以前「布袋屋」の屋号で旅館と風呂屋を営んでいたが、多角化の一つとして砂利の販売をきっかけにして、明治23年に創業した。</p> <p>その後大正時代は、道路改良事業を請け負うなど、建設業者としての名声を高め、国道1号線の改良工事、橋梁の架け替え工事などをてがけた。そして道路舗装工事業へ進出した。</p> <p>1973年には、建築技術者を採用し、本格的に建築事業に乗り出した。しかし1990年代は、民間受注が厳しさを増し、「建築業には将来はない」と言われ出した。そこで4代目亀井伸幸社長は常に「何か新しいことはできないか」と考え、建設業界向けの経営セミナーに参加し、「スーパー銭湯」の話があり「これだ」とおもった。まず自分でやってみようと思い1966年茅ヶ崎の自社所有資材置き場を利用した「スーパー銭湯」の計画に着手した。首都圏初の「スーパー銭湯・愉快爽快・ちがさき」をオープンし、結果これが大盛況となった。ところが、各地にスーパー銭湯が増加し、競争が激しくなったのでスーパー銭湯から脱却し、もっと高級感のある「野天湯元・ちがさき」を開発し、順次日帰り温泉に切り替えていった。そして社内改革としてホールディング化を実施した。2006年「亀井工業ホールディングス」を設立しグループ各社をその傘下に納め、事業部門ごとの業績の「見える化」を図った。そして2010年の創業120周年を迎えて、「地元で育てられた企業として地元で役立つことは何かと」徹底議論し、要介護で行き場のなく困っている人が大勢いる。高齢化でこういう人は今後ふえる。創業120周年を機に高齢者介護事業に進出した。</p> <p>今後は、①土木・建設事業 ②建材製造販売・リサイクル事業 ③温浴健康リラクゼーション事業 ④高齢者介護福祉事業の4本の柱で120年を超える長寿企業を目指している。</p> <p>参照（角川新書 百年起業 生き残るヒント）</p>				

区分	E	イタリア料理店 カヴァルッチョヴェルデの例 I	氏名	佃 浩輝
<p>阪急神戸線岡本駅前商店街に、野菜専門のイタリア料理をコンセプトとするカヴァルッチョヴェルデというイタリア料理店がある。レストランだけではなく、店頭ではデリ（惣菜）も手掛けている。シェフ兼経営者は坂本昌三氏である。坂本氏は、元々有限会社バルバを興し、イタリア料理を阪神間に二店手掛けていたが、数年前に輸入食品卸売会社、食品製造会社と合弁の会社を設立し、バルバは休眠会社とした。その際に二店は合弁会社の飲食部門管轄に移管すると共に、新たに七店出店し、計九店体制にした。カヴァルッチョヴェルデは、新規出店した様々な形態七店のうちの一店である。坂本氏自身は、合弁企業の飲食部門のトップに就任したが、数年前から初代シェフと交代し、この店の店長シェフも兼任した。合弁会社は、各々の業界の異なる文化・知識を持ち寄ってシナジーを狙う目論見が外れ、それが逆に事業運営にマイナスに作用した。組織間の摩擦の発生や、現場のモチベーションの低下といった事態が発生、結果赤字体質となり、今年解散となった。坂本氏は解散時にこの店のみを引取り、再スタートを切っている。今は事業建て直しの時期なので、合弁時に休眠させたバルバに入れず、各種手続きが簡素で済む個人事業の店舗として運営し、今後1～2年経量経営体制で通す予定だ。このように「カヴァルッチョヴェルデ」は、飲食事業を行う企業の一店舗としてスタートであったが、現在はプライベートな小規模店舗である。しかし、デリではスーパーや大手惣菜店、レストランではイタリア・フランス料理店など様々な競合がいる岡本近辺の競争環境にも関わらず、売上げは上々である。更に梅田の百貨店からの要請を受け、イタリアンフェアに参加出店、大手製薬会社にイタリアンの高級仕出し弁当を納入開始、阪神間の洋菓子店や神戸牛取扱いブランドとの新連携など、幾つかの事業革新を手掛け、個店から企業に脱皮する段階に入りつつある。これから随時レポートしていきたい。</p>				