

# 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](mailto:info@sigma-support.com)

## < 目次 >

区分	表 題	氏 名
A	マーケティングの革新（第 4 回）	荒谷 憲
A	ガラス瓶メーカーのビジネスモデル	橘 善輝
E	長寿企業事例（第 7 回） 株式会社呉竹	入江 廣
E	イタリア料理店 カヴァルッチョヴェルデの例	佃 浩輝
E	観察し、考える	中上義春

区分	A	マーケティングの革新（第4回）	氏名	荒谷 憲
<p>今回は企業ブランド構築の方法として「知的資産ブランディング」について述べたい。</p> <p>第3回（2011年1月号）では、企業のブランド価値向上につながるパフォーマンスが課題であると主張したが、企業ブランド構築こそがブランド価値向上につながり、業績向上のためのエンジンとなりうる。企業ブランド構築によって、顧客からのロイヤルティが増し、価格競争回避、長期的な売上向上が期待できる。</p> <p>しかし、中小企業は資金的制約から、テレビや新聞の広告で企業ブランドを構築することは難しい。よって、日々の事業活動の中で企業ブランドを構築していくことが必要である。日々の事業活動の中で企業ブランドを構築していく方法が「知的資産ブランディング」である。「知的資産ブランディング」とは、「知的資産」という中小企業の内部にある「目に見えない強み」を企業ブランド化することである。日々の事業活動の中で「知的資産」を企業ブランド化させていき、企業ブランド価値を向上させていく。</p> <p>知的資産とは企業の内部にある「目に見えない強み（経営資源）」のことである。知的資産には「人的資産」「組織資産」「関係資産」がある。「人的資産」とは、社員の頭の中に持っている資産だ。例えば、社員のパーソナリティとか、社員の創造力、社員の日々の事業活動の中で蓄積されていく経験などが人的資産である。「組織資産」とは、組織の中に蓄積される資産だ。例えば、組織に蓄積されたノウハウや知恵、事業の仕組みは組織資産である。「関係資産」とは、企業の対外的関係に付随した全ての資産だ。例えば、顧客、取引先、供給業者との関係等は関係資産である。</p> <p>そして、これら知的資産をシンボル化するのが「知的資産ブランディング」である。次回は「知的資産ブランディング」について、具体的に述べていきたい。</p>				

区分	A	ガラス瓶メーカーのビジネスモデル	氏名	橋 善輝
<p>日常いたる所で使われるガラス瓶。兵庫県尼崎市の日本山村硝子は、そのガラス瓶を年間1200種類、23億本も製産し、国内シェアは4割と云うガラス瓶のトップメーカーである。当社の強みは、ガラス瓶にとことん拘っていることである。</p> <p>当社では、ガラス瓶の良さはデザイン性にあるとの確信を持ち、デザインで差別化を図っており、顧客の注文に合わせて付加価値の高いガラス瓶をデザインするために、専属デザイナーが社内において高いデザイン力を誇っている。酒造メーカー向けには、日本酒のイメージに加えスタイリッシュなデザインの瓶を提案したりもする。また、他品種少量生産にも職人技で対応している。ガラス瓶は、高温に溶けたガラスを金型に流し込んで作られる。異なったガラス瓶を生産するには、瓶の形状に合った金型を交換すると云う工程が入る。通常は、この金型交換に他メーカーが3時間かかっているところを当社は1時間で完了出来る。そこには0.1ミリ単位での細かな調整が必要であるが、職人のカンと経験が活かされている。さらに、14年を掛けて軽量で割れにくい瓶を開発した。ガラス瓶の軽量化には、瓶を薄くすれば良いのだが、そうすると簡単に割れてしまう。当社はガラス瓶が何故割れやすいのかを、徹底的に究明し、製造工程で出来る瓶内側の0.01ミリの小さな穴が原因であることを突き止めることに成功した。こだわり精神がもたらした成果と云えよう。また、最近当社は直径1ミクロンの微細な粉末ガラスにも挑戦している。ハイテク電子部品の小型コンデンサの主成分であるセラミックスに加えることで接着性がアップするので、粉末ガラスが欠かせない存在となって売上を伸ばしている。</p> <p>当社は「革新なくして未来なし」を社是とし、他社が簡単にマネ出来ない独自技術に磨きを掛けており、収益モデルとしては、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	E	長寿企業事例（第7回） 株式会社呉竹	氏名	入江 廣
<p>呉竹の墨作りは、明治35年に始まった。奈良の大手墨業者の職人だった綿谷奈良吉が独立して創業した。墨汁は、機械生産だが、固形墨は、創業時と変わらない手作業である。墨の原料は煤で、菜種油を燃やしてできた煤に、膠を混ぜて固め、手で揉む足で練る。それを型に入れ、木灰の中に埋め込んで乾燥させる。この微妙な作業は、人手でないと出来ない。</p> <p>全国の墨の生産量の95%は、奈良県で作られている。創業四百年という老舗もあり、明治35年に開業した呉竹は、この業界では新参者であった。この新参者は、何とか上がった利益をまた次の事業に投じて企業規模を拡大していこうという気迫があった。</p> <p>新しいもの好きの新参者が、保守的な墨業界に激震を起こした。</p> <p>まず昭和30年に墨を擦らなくてもすむ液体墨「墨滴」を販売し、普及させた。当初は、書道業界より、猛反発を買った。次に昭和48年には、「くれ竹筆ペン」を開発した。墨やすずりを使わずに毛筆と同じように書ける手軽さが受けて、半年で四百万本を売る大ヒット商品になった。筆ペン市場には、たちまち20社が参入し、年間三千万本と言われるマーケットが形成された。しかしやがて、その規模は、およそ半分に落ち込んだ。</p> <p>呉竹は、活路を「アート&amp;クラフト」と呼ばれる分野に見出し、多彩なペンやマーカーを生産し欧米にも販路を広げる努力をした。しかしパソコンやプリンターの普及により売上が20%近くダウンし、社内の雰囲気は低下し、危機的状況を迎えた。</p> <p>この危機を救ったのは、昭和33年に開発した「滲まない墨汁」の技術である。墨をすり潰すことで、炭素の粒子を細かくする技術で電気が通じやすくなり、パソコンや家電のコンデンサーに多く採用された。ハイテク分野に売り込むために100社以上訪問して自社技術をやっと採用してもらった。いい技術を引き継ぎ・新しい事にチャレンジする姿勢が大事。</p>				

区分	E	イタリア料理店 カヴァルツィョヴェルデの例	氏名	佃 浩輝
<p>今月は、事業連携の相手に困らない坂本氏には、1.質の良い人脈への到達、2.外に対して理念や価値観を明確に公開している、3.学友など個人的な人脈からの発展、の3点の属性やスタイルがある事をお伝えしました。今月は2番の点について。坂本氏は、神戸三宮で店を出している際、店舗はイタリア料理を前面に出すのではなく、「地産地消」をコンセプトとして前面に標榜していました。そのコンセプトに来店していた地元新聞社の社員が共感し、その方が中心となり、兵庫県の産業について夢を語り合う場が出来ました。その場には、その方の繋がりのある阪神間の洋菓子や、神戸牛など個々のブランドが参加してきました。皆で語り合いを通じて、地元産業、地域への思いや、今は調子が良くても、現状のままでは今後変化していく阪神間の市場環境に自分たちが合わなくなっていく危機感を共有します。その現状認識の共有が、各業者が強みを持ち寄る新たな阪神間ブランド立上げという新連携に繋がりました。ここから見えるのは、1.坂本氏は、個別のコンセプト・価値観を明確に打ち出すことで、来客者へ単なるイタリア料理店ではなく、個店としての独自の考え方を伝える事を実践した事、2.コンセプトに社会性を含ませた事で、イタリア料理業界を超えた業者と連携に繋がった事、の2点が見えてきます。連携に繋がったのはこの2要素が揃っていたからと考えられます。連携を考えている場合、希望する相手を想像し、その相手が居そうなカテゴリを想定します。そしてターゲットの業界の事業者と共有可能な高次元の価値観をコンセプトに打ち出す事で、自社と接する人間の中から、又は人的ネットワーク伝いでターゲットの業界の中から、その価値観を共有できる事業者と繋がりをもてる可能性も見出せるかと思えます。ターゲットが業界外であれば、現在社会的に求められている価値観を打ち出す事が有用と思えます。</p>				

区分	E	観察し、考える	氏名	中上義春
<p>アジアカップ 2011 の決勝戦で日本代表がオーストラリアに 1 - 0 で勝ち優勝した。ザッケローニ監督に交代し、連勝街道にある。何故なのだろう？ 帰国会見で、戦術だけでなく、選手、テクニカルスタッフ、トレーナーらの関係者すべてが良い関係を築けたことだとの発言がある。「これまで長く監督を務めているが、ここまでベンチスタート、控え選手が決定的な仕事をするのを見たことがない。」とも言っている。確かに、日本サポーターは見えない。日本での監督業も日が浅く、やや社交辞令的な発言とも考えられる。なぜ勝ち続けているのか？ 疑問は解けない。ここで、「ベンチスタート、控え選手の決定的仕事」が気にかかる。試合巧者のベテランや、スーパースターの有名選手でなく、何故？ 決勝戦で長友佑都選手からのクロスを見事なまでのボレーシュートで決勝点を叩出した李忠成選手。今回の大会でも、ヨルダン代表戦で出場した程度であったが、その彼を、0 - 0 状態の決勝戦の最終局面に投入した目的は何だったのか？ また、試合終了後のヒーロー会見で語っていた「ベンチの中では常にヒーローになるのだ」と自分に言い聞かせていたことの根拠は？</p> <p>推理小説の域になるが、こんな作戦は可能だろうか？ 条件 僅差の試合になる。条件スターの実力選手は研究され、マークが厳しく簡単には得点できない。ゴールキーパーだけなら得点確率は高い。となると、このクラスの選手がフリーになり得意とするシュートが打てれば得点確率は高くなる。この試合を観戦していて、この選手が何故、まるで練習のごとく、マークゼロの状況で打てたのか不思議でならなかった。ここに作戦が、準備されていたのではないかと。ほとんど研究されず、マークも甘い選手で、シュートの上手い選手を準備する。相手チームは、ゲーム中に当方の攻撃パターンを理解し、そのための防御体制を作る。得点王と目される選手の周りに攻撃陣を集めればどうなるか。推理は楽しい。</p>				