

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

< 目次 >

区分	表 題	氏 名
A	マーケティングの革新（第 5 回）	荒谷 憲
A	高付加価値印刷によるビジネスモデル	橘 善輝
B	地球環境大賞	中上義春
E	長寿企業の事例（第 8 回）株式会社イシダ	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	会社を強くする必要売上高の計算方法	辻岡 修

区分	A	マーケティングの革新（第5回）	氏名	荒谷 憲
<p>今回は、知的資産ブランディングの具体的なプロセスについて述べたい。</p> <p>知的資産ブランディングは以下のようなプロセスで行われる。＜ステップ1＞顧客分析、＜ステップ2＞競合分析、＜ステップ3＞知的資産分析、＜ステップ4＞ブランド要素構築、＜ステップ5＞ブランド知識、＜ステップ6＞ブランドロイヤルティ。＜ステップ1＞から＜ステップ4＞までは企業側が構築し、＜ステップ5＞から＜ステップ6＞は顧客側が構築することになる。</p> <p>＜ステップ1＞顧客分析はまずターゲット顧客を決めることである。ターゲット顧客が決まれば競合も決まるので、＜ステップ2＞競合分析により、競合の強みや弱みを分析できる。</p> <p>＜ステップ3＞知的資産分析では、自社の「目に見えない強み」の中で競合と比べて「経済価値」「希少性」「模倣困難性」のある強みを知的資産と考える。そして、知的資産を人的資産、組織資産、関係資産に区分する。</p> <p>＜ステップ4＞ブランド要素構築ではブランドの独自性を明らかにするために用いられる「シンボル」を構築する。人的資産から構築するブランド要素は「顧客接点」「メディアへの露出」が考えられる。組織資産から構築するブランド要素は「サンプル」「実演」「お試し」「製品」が考えられる。関係資産から構築するブランド要素は「取引先のインフラ」「承認機関」が考えられる。</p> <p>＜ステップ5＞ブランド知識は企業ブランドに対する顧客の知識である。具体的には「企業ブランドの認知」「企業ブランドイメージ」が顧客の知識である。</p> <p>＜ステップ6＞のブランドロイヤルティは企業ブランドに対する顧客の愛顧である。</p> <p>＜ステップ4＞ブランド要素構築が知的資産ブランディングの鍵となる。</p>				

区分	A	高付加価値印刷によるビジネスモデル	氏名	橘 善輝
<p>他社では一寸まねの出来ない高品質の印刷物を作っているグラフ(株)という会社が兵庫県加西市にある。世界的デザイナーでもある北川一成氏が率いる従業員45人の小さな会社であるが、世界中から依頼が絶えないという。当社の特徴は、印刷を単なる印刷に留まらせない発想で仕事を請け負っている点にある。当社は創業当時は普通の印刷屋であったが、チラシがゴミとして捨てられているのを「印刷物は捨てられる定め」では空しいと、捨てられない印刷を目指し、現在はデザインと技術力で事業展開を行なっている。</p> <p>ある酒造会社の新商品向けに、人目を引くパッケージに依頼を受け、メタリック調のパッケージ印刷を試みた。メタリック調の欠点は傷が付きやすく、それが美観を損なうことであった。そこで最初から傷模様を印刷することで傷を隠そうとしたが、メタリック調を保つためには極限まで薄く印刷する必要がある。それをデザインと技術力で実現した。また、ファッションデザイナーからのカタログ依頼には、生地作りから服作りまで拘りのある仕事振りや、可愛いデザインから伝わる遊び心を表現するために、多くの小さな写真を並べ、それをルーペで覗くことでワクワク感と遊び心を読者に伝えようとした。ここで問題となったのが印刷の精度である。普通の印刷ではルーペで拡大するとインクのドットが網模様に見える。それを防ぐ為に職人のインク作りの技で高精密印刷に挑戦し、見事に読み捨てるのではなく、長く手元に置いておきたくなるカタログを作り上げた。</p> <p>この様に当社は捨てられない印刷物を目指したことにより、デザイン力と技術力が相乗効果を生み出して、簡単に他社が真似出来ない高付加価値印刷物を顧客に提供することに繋がっている。収益モデルとしては、当社しか対応出来ないという選択肢を制約した、典型的な物理的制約モデルに属する専門品収益モデルである。</p>				

区分	B	地球環境大賞	氏名	中上義春
<p>本賞は1992年に「産業の発展と地球環境の共生」を目指して、この実現に寄与する製品・商品の開発や事業の推進に顕著な成果を上げた企業等を表彰するもので、主催はフジサンケイグループだ。第20回の受賞から、数テーマを取り上げてみた。</p> <p>大賞に決定した東京電力の蒸気配管の大規模連携システムは同社川崎火力発電所の発電に使用した蒸気を新しく設置した配管網を利用して、近隣の10社に年間30万トン供給するもの。原油換算で、年間1万1000キロリットルの燃料削減が実現する。今まで実現していなかったことが不思議なほど当たり前の経済性のある省エネ手法ではあるが、複数の企業が連携することの難しさを示しているようだ。このように技術的にはあまりにも普遍的なものであるが、関係者の利害や無関心により実現していない非常に大きな効果のあることも少なくない。</p> <p>環境大臣賞に決まった伊藤園の取組みは、お茶製品を生産する際に出る茶殻。これの有効利用策として、豊芯材、石膏ボード、コンクリート、樹脂製品、段ボール、封筒等を開発している。これらは茶殻の繊維質に着目した用途開発であるが、さらに、茶殻の持つ特性を生かした新機能製品で、新市場の創出を目指しているとのこと。従来、茶殻は消臭材や畑の肥やし等に利用されていたが、持っている機能、その素材を特定することにより、新市場が開けてくる可能性は高い。一般家庭の知恵を見直すことで、多くの新市場が開けてくるのではないかと思える。このように見てくると、商品・技術開発の種は限りなくある。</p> <p>フジサンケイグループ賞として、アサヒビールは生物多様性宣言による各工場の水源地での森林保全活動が受賞している。森林の生命体のCO₂の年間吸収量の証明を受けている。日本経団連が2009年に「生物多様性宣言」を発表し、国内企業にも広まりつつある。</p>				

区分	E	長寿企業の事例（第8回）株式会社イシダ	氏名	入江 廣
<p>当社は、創業1893年(117年前)の秤のメーカーである。江戸時代は、秤の製造・販売は、幕府が統制していた。明治時代になり、京都で手広く商売をしていた初代石田音吉が、旧秤座の職人を集め国内初の民間計量器メーカー「石田衡器製作所」を開業した。</p> <p>製品は数々の品評会で入賞し、「石田」の名は、全国に広がった。特に戦前の温度補正付き秤・戦後の業界初の電子計算秤は、秤業界での「石田」の地盤を強固なものとした。</p> <p>しかし、70年代初め、相次いで参入した大手電機メーカーに大口顧客を奪われた。その時、4代目隆一会長は「きめ細かいメンテナンスを徹底し、現場を守れ」と呼びかけ、一方では、商品開発に力を入れた。予測どおり、大手は去り、1972年に新商品「コンピュータースケール」が完成した。この新商品が、その後のイシダの飛躍の原点になった。</p> <p>「コンピュータースケール」とは、形や重さが異なるものを瞬時に組み合わせ、事前に設定した重量にして袋詰めする。その誤差は、0.4グラム以内という優れものである。</p> <p>1972年に開発され、食品工場を中心に普及し、現在世界の70%・日本の80%のシェアをしめている。開発のきっかけは、ピーマンの袋詰めを自動化出来ないかという高知県の農協からの要望だった。開発は難行し、4年目を迎えた開発チームが、作業現場を再訪した。作業者は、ピーマン数個を選んで重さを量っては、大きさの違うものと入れ替えて150グラムに揃えていた。その作業風景より、複数の計算器を同時に使ってピーマンの重さを量り、コンピューターで組合せる手法を開発した。半年後に、コンピュータースケールは完成し一日がかりの袋詰め作業を、2時間に短縮し、国内外の展示会で評判を呼び、急速に普及した。その後も「電子棚札」等の新製品を次々開発し、秤業界での国内シェアは、一位を誇っている。</p>				

区分	E	イタリア料理店 カヴァルッチョヴェルデの例	氏名	佃 浩輝
<p>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3番の点について。個人的な人脈から連携には、お互いの立ち位置がはっきりした関係にありますビジネスパートナーとでは発生しにくい意外性が生まれ得る部分に特徴を見出しました。相手を良く知っているが故に発生するオファーです。気心の知れた仲であるため、相手の持つ立ち居地からだけでなく、資質からオファーを出すといったパターンが起こるのです。坂本氏の場合は、仲間の間で「面白いことを考えるタイプ」という評価であり、その資質からイタリアンとは全く関係の無い、通天閣で新たに売り出すロールケーキの企画のオファーを学友から受けています。イタリアンのシェフという立ち居地でビジネスをしている以上、ビジネスパートナーからこういったオファーは起こりにくいと思います。意外性のある企画からの連携は、こういった気軽に提案できる個人的な人間関係から発生し易いかと思います。坂本氏が個人的な人間関係でこれまでしてきている事は、仲間で定期的に集まる機会を創出して適度な親密さを維持していること、仲間が新たな取り組みを行う場合には、そのチャレンジの場を提供する部分で積極的に支援していること、仲間に対して自分のこれから取り組みたい事を話していること、といったものです。良い付き合い方をしているとは思いますが、特に特異な事をしてしているようには見えません。しかし、社会に出た後は年齢を重ねる毎に、各々仕事に埋没したり家庭を築くなど、他に意識を取られる要素があるため、意識的に維持する努力を怠ると、個人的な人間関係は自然に狭まっていきます。そういった点で坂本氏は仕事に埋没せず、個人的な人脈を維持する為の活動を行っていますし、それが特異なオファーに繋がっているとと言えます。</p>				

区分	E	会社を強くする必要売上高の計算方法	氏名	辻岡 修
<p>1. 経営の第一方針は会社を強くすることでなければならない。 強くするとは、景気に左右されない経営基盤をつくること、売上増、粗利益増を計画的にはかること、固定費の運用を効果的にすること等である。</p> <p>2. そうであるとすれば、会社を強くするとは粗利益重視を基本とした下記算式による必要売上高を絶対確保することである。</p> $\frac{\text{会社を強くする必要売上高}}{\text{固定経費} + \text{必要現金利益}} = 1.0 \text{ 以上}$ <p style="text-align: center;">売上総利益</p> <p>3. 必要現金利益とは、粗利益をもって固定経費と支払利息を負担した後の利益でもってさらに税金、借入金返済、株主配当、役員賞与を確保することを意味している。 利息の支払と元本の返済金は売上総利益を源泉とするしかないので、利益率アップも考慮して目標達成に努めなければならない。</p> <p>4. 通常、製造業の場合は損益計算書と原価計算報告書は別立てになっているが、合算した方が、管理に便利である。原価計算報告書のうち、材料費と外注費を、損益計算書の売上原価にする。従って通常の製品製造原価は無視する。更に労務費と経費は、損益計算書の販売費及び一般管理費に区分けして含める。この方が解かりやすいし、また管理しやすい。そのうえで損益分岐点分析を行い、必要売上高を計算する方式が望ましい。</p>				