

# 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	デファクト・スタンダード収益モデル	橘 善輝
E	長寿企業の事例（第9回）株式会社モリタ	入江 廣
E	リスク	中上 義春
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	エレベーター・ステートメントを考える	辻岡 修

区分	A	デファクト・スタンダード収益モデル	氏名	橘 善輝
<p>ビジネスモデルの中での収益モデルの一つにデファクト・スタンダード収益モデルがある。このモデルは売上増加モデルでの販売数量増加モデルに含まれる。その特徴は、「まず業界標準モデルを確立する。いったん標準モデルになると、放っておいても顧客がマーケティングを肩代わりしてくれ、販売が増加する。」というものである。このモデルに相応しい企業がある。</p> <p>うどん、そば、ラーメンの小型製麺機の年間出荷台数でトップクラスのシェアを持つ香川県に本社がある大和製作所がそれだ。強さの秘密は「おいしい麺」作りへの徹底したこだわりである。当社は昭和50年設計会社としてスタートした。当初はうどん製麺機の設計を業務としていたが、設計より作った方が儲かるのではないかとメーカーとして再スタートした。地元四国で売上を伸ばして九州に進出。九州ではラーメンが盛んなのでラーメン製麺機に挑戦、続いて関東では蕎麦と云うことで蕎麦製麺機をも手掛けた。社長は常にうどんの技術を基本に、それを他の麺に活かしたらどうなるだろうかの視点で挑戦を続けている。また、顧客である店が繁盛すれば当社も大きくなれると考え、麺専門店繁盛支援会社とコンセプトを変え、うどん店・ラーメン店などの開業を目指す人向けの学校も開き、麺やスープ作りだけでなく、経営ノウハウまでを指導することにした。これは一見回り道のように見えるが、回り道が一番の近道と分かった。彼らが当社の営業マンとなって当社製麺機を宣伝してくれるからである。お陰で当社営業は3名しかいない。彼らの推薦には信憑性があり、当社が営業するより余程効果がある。その結果として、店が繁盛すればするほど当社の繁盛に繋がり、最近3年で売上が2倍になった。当社は正しく顧客がマーケティングを肩代わりしてくれるデファクト・スタンダード収益モデルである。</p>				

区分	E	長寿企業の事例（第9回）株式会社モリタ	氏名	入江 廣
<p>当社は、明治40年に、初代森田正作が大阪市南区北炭町で、我国最初のガソリンエンジン付消防ポンプの制作を開始し創業した。以来104年に渡って、消防車のトップメーカーとして我国の消防技術の発展に寄与し、圧倒的な技術力で、はしご消防車のシェア9割である。</p> <p>しかしその道程は、平坦ではなかった。90年代後半、財政難で購入を控える自治体が増え業績は下がる一方で、200億円の借金を抱え、どん底の状態であった。その危機を救い、劇的に立て直したのが、山一証券から転身してきた、現社長の新村鋭男である。</p> <p>新村は、社長就任直後、工場を見て回って愕然とした。工具は散かり、電話をする社員達は自分の名前すら名乗らない。新村が感じたのは、かつての山一と同じ慢心だった。社員の意識を変えるために、経営理念を変更し、社員の意識改革・内部改革よりスタートした。</p> <p>その経営理念とは、「当社は、心を込めたモノづくりと絶えざる技術革新によって安全で住みよい豊かな社会に貢献し真摯な企業活動を通じて社会との調和を図ります」である。</p> <p>経営理念を確立にすることにより、会社の目的・役割を明確にして再スタートをした。そして実行したことは、これまでの常識を覆す消防車の開発に力を注いだ。</p> <p>1. 水がなくても石鹼の「泡パワー」で消す最新型の消防車</p> <p>阪神淡路大震災の時、水道管が破裂して、水がなく消防車は何の役にも立てなかった事を反省して、開発した。石鹼に少量の水と空気を加えることにより、消化効率を大幅にアップした。使用する水の量は従来の6%程度に抑え、消化時間も3分の1に短縮した優れたもので、「泡消防車」はモリタの売れ筋ナンバーワンである。</p> <p>2. 消防車と救急車の2役をこなす「消防車」</p> <p>3. 鉄でなく強化プラスチックを使った斬新なデザイン車</p> <p>伸びない市場でシェアアップし、V字回復を果たし、奇跡の業績回復をした。</p>				

区分	E	リスク	氏名	中上 義春
		<p>4月号では、地球環境大賞を取り上げた。原稿を作成し、送付した後の東日本大震災の発生、その後の原発問題である。奇しくも本年度の大賞受賞が東京電力であり、問題の発電所とは違う川崎火力発電所とは言え、受賞内容を紹介したことが、素直には喜べないこととなった。これも物を書くことに対する一つのリスクと云える。</p> <p>3月11日のその時間帯は大阪市内のビルの中で訪問先企業の方と会議中であった。会議中に一人の方が「何か揺れているみたい」との発言があり、部屋に飾られているカレンダーを見ると、確かに揺れている。かなり低周波の、まるで風にビルが揺れているような静かでゆっくりとした大きな揺れであった。この際の企業関係者の方のとられた行動がリスク管理の基本と考えられる。まず部屋にあったテレビの電源を入れると、既に地震速報が始まっていた。大阪市内でこの程度の低周波で大きな揺れがあるので、規模は大きく、近くない、直感的に考えたのは警戒期にある東海地震であったが、東日本とは随分と離れたエリアでの発生であった。このように、直に的確な情報を取得できること、これと同時にとられた行動が、ドアを解放、まさに逃げ道の確保ではある。これらの基本動作が躊躇なくできることは、日頃のリスク管理の姿勢を窺い知ることができた。</p> <p>リスク管理の基本は、発生する可能性と、その結果の重大性を基準にリスクを想定することから始まる。想定外があってはならない。次に、そのリスクに対する対策費を算出し、対策の経済性を追求することとなる。</p> <p>震災当日からの関東エリアでのコンビニ販売は前週の同曜日売上と比較し、電池は10~20倍、ローソクも10~40倍、食品でも調理済みカレー、米飯加工品が5倍、冷凍米飯加工品が4~9倍、畜産缶詰が5~15倍、どのような想定なのだろうか？</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>先月までは、新連携を成立させる為のポイントについて分析してきました。カルベパッチョヴェルデの新連携特集について、最後は今月と来月で、過去の連携が失敗した経験について、その原因分析を通じて、連携時に考慮すべきポイントを考察します。失敗事例は、2月号でお伝えしました連携ですので2月号もご参照ください。この連携は、商社（食材卸）、スーパー（小売）、坂本氏（飲食）の三社が連携する事で、飲食、小売は、他店より安く仕入れが出来るメリットを、商社は、大量仕入れによるコストメリットと、坂本氏から食材の美味しい調理方法の提案を得る事で販促力向上をと、各々メリットを享受できる設計で始めました。三者は共同出資して新会社を設立し、飲食店数を当時三店経営していた坂本氏の店舗に加え、買収・新規開業で計九店体制に増強してスタートしました。しかし、その店舗増強をきっかけに連携事業はおかしくなっていきます。坂本氏は新会社の飲食部門のトップに就きましたが、自身も一店舗担当し、その店舗の業務に忙殺された事、新たに加わった店も六店と多く、文化・勤務体制をなかなか融合させる事が出来ない事から、各店のシェフに裁量権を与えました。結果、各店が独走しだします。また、九店は店舗毎にコンセプトを変えていましたが、経営側は、店舗コンセプト毎に原価率が異なる認識を持っておらず、シェフの職人気質を理解していない為、全店一律で原価率低減を指示し、各店から大きな反発を食らいます。この指示は、飲食部門のトップである坂本氏を経由せずに直接各店舗に下されているといった面で指揮系統にも綻びが出ます。食材配送面でも担当である商社側の配送体制が飲食側の配送要件に満たなかった結果、各店舗が独自ルートで食材を買い付け出す事態となりました。結果、新会社の決算は黒字であったものの、飲食部門と商社部門とで深刻な不審感が発生し、当初の設計での狙いも満たせていない為に解消となりました。</p>		

区分	E	エレベーター・ステートメントを考える	氏名	辻岡 修
<p>日常よくあることですが、そのことについて5分で要点を話してください、あるいは3分だけ話を聞いてください、といった場合にそのとおりに出来るかという話です。</p> <p>話が長いということはムダが多いということです。文脈を絞り込み凝縮していないからそうなるのです。エレベーター・ステートメントとは、エレベーターに乗って降りるまでの間は約30秒と仮定して、その時間内に要点を話が出来るかというのがテーマです。</p> <p>某俳優の話ですが、<u>この人はブランドには一切興味がない人ですが</u>、ある人から突然、「このシャツはあなたにどうでしょう？」とプレゼントされたとき、「アッ、このシャツ好きだ。これを着ると元気になれるし、元気に見える」とすぐに言ったそうです。</p> <p>時間制限があるときに有効活用ができればしめたものです。</p>				