

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	怖いを取り除く専門品収益モデル	橘 善輝
A	買替統計を考える	中上 義春
A	国内外2つのビジネスモデルの中小企業	吉本 一臣
E	長寿企業の事例（第14回）井村屋グループ	入江 廣
E	現役世代の減少の波と内需の減	種本 晴行
E	社員全員参加による商品開発	藤本 芳彦

区分	A	怖いを取り除く専門品収益モデル	氏名	橘 善輝
<p>京都市伏見区に所在する株式会社モリタ製作所は、歯科用・医療器械器具の製造販売を行う企業で、従業員600名、売上高156億円で歯科用医療機器のトップメーカーである。</p> <p>当社は「商品開発は進取の精神で」の経営方針のもと、新しい製品を他社に先駆けて開発して来た歴史を持っている。</p> <p>代表的な製品が、歯科医院で患者が寝て治療を受ける診療台である。以前、歯科医は立ったまま患者の治療をしていたが、医師も疲れるし効率が悪かった。患者を寝かせて医師は座って治療する診療台方式は、歯科医療を飛躍的に進歩させると、当時の役員が確信し、資本金以上の費用を投じ、社運を賭けてS39年に開発した。しかし、当初は非常識であると全く売れなかった。そこで、治療台をトラックに積んで、全国で実演を行った結果、口コミで良さが広がって行き売上也伸び出した。やがて非常識が常識に変わって今やスタンダードとなっている。</p> <p>次に手がけたのがレーザー治療器である。レーザービームで歯を削るので器具が直接歯に接触せず、全く痛みを感じない。患者はリラックスして治療を受けられる夢のマシンである。虫歯の治療と云えば、キーンと云う甲高い音とドリルで歯を削られる時の痛みが伴うので、虫歯治療は怖いとの印象が我々にインプットされている。ある歯科医の「虫歯治療にレーザーを使えば痛くないのでは」とのアイデアをもとに、当社が共同開発に着手した。当初は治療どころか歯が焦げてしまうなど試行錯誤の連続であった。「良いものはきっと売れる」との信念のもと、24年かけてH8年にこのレーザー治療器が完成した。</p> <p>患者の怖いを取り除くために開発した機器は、他社の追随を許さず、収益モデルとしては、顧客の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	A	買替統計を考える	氏名	中上 義春
<p>パソコンの買替え需要の統計がある。平成16年3月調査では平均使用年数が4.3年であったが、平成23年3月調査では5.9年に伸びている。近年の商品の耐久性が良くなり、使用年数が伸びているわけではない。平成16年調査時には故障による買替が31.1%、上位品目への買替が53.3%、平成23年調査ではそれぞれ49.3%、36.0%となっている。</p> <p>平成16年頃は性能的に不満足度が高く、高性能なものへの乗換え需要が強かったことが想定される。その当時ではパソコンも、今から考えると結構高額であったが、上位品目への買替が大きな比率を占めていた。この頃のパソコンは随分と価格も低下したにもかかわらず、故障するまで使用する人が増えている。平成16年当時と何が違うのだろうか？</p> <p>基本的には、近年のパソコン性能は、通常使用する範囲であれば満足水準にあり、上位品目に買い替える必要性を感じるケースが少なくなっていると考えられる。</p> <p>このような顧客環境下にある場合、頻繁に新機種を発表する価値はあるのだろうか？疑問に思う。4半期ごとの新商品発表であれば、画期的な機能や性能向上等のサプライズも期待できない。しかも、商品開発者は日々余裕もなく、新商品開発の課題処理に追われてしまう。当然、サプライズを提供できるようなチャレンジには後ろ向きとなる。</p> <p>マイクロソフトやアップルの実行する新商品発表は、顧客に期待を持って待たれる存在だ。サプライズを提供することを目指しているように感ずる。そのような技術革新を進めるには、機種を絞り込み、一点集中で、大手企業の強みを発揮するための大量生産に持ち込むことが、妥当性のあるビジネスモデルと思える。</p> <p>視点を変えて、収益への影響度が大きい市場シェアを確保する手法として考えられたビジネスモデルとしてみると、戦略性を感じる。(数値は内閣府統計情報・調査結果より)</p>				

区分	A	国内外2つのビジネスモデルの中小企業	氏名	吉本 一臣
<p>大阪市に本社を置くS社は、チェーンの製造会社であるが、現在では、チェーンを組み入れた付加価値の高い商品づくりに軸足を移し、事業展開を図っている。その製品群は、コンベア：連続土砂搬送装置などの新製品コンベア、チェーンウォール：京都大学と共同開発し平成21年4月に「地盤技術賞」を受けた補強土壁の工法、さらには、水処理装置：手軽に安く、少量の廃水を、薬品を使わずに処理できる新製品の小型廃水処理装置、高周波加熱装置：加熱効率を高めるとともにクリーンな生産設備を実現する産業用高周波加熱装置、木造住宅用耐震装置：低コスト・高性能を実現した独立行政法人雇用・能力開発機構近畿職業能力開発大学校と共同開発した「ゴムチェーンダンパー制振システム」などである。</p> <p>同社は、昭和12年、鎖製造業として創業、同46年に日立製作所より鉦山機械の製作並びに販売権を継承し、コンベヤメーカーとしての基盤も固め、同56年、シンガポール法人を設立、現在、国内8支店・営業所、海外3法人、同社で従業員105名、グループ全体で総勢330名を擁するまでに成長した。</p> <p>顧客第一主義、環境整備の徹底、社員の幸福追求を経営方針にかかげ、国内においては、上にあげたように主として市場価値創造を重視する付加価値製品を提供するビジネスモデルをとり、海外の新興国においては、かつての日本の高度成長期と同様、品質重視を前提とした鎖製造中心の製品標準化を進め、主として東アジアからアセアンまでの市場シェアを重視することで、「チェーンといえばS社グループ」とよばれるよう、ゆるぎない競争力を持つ1企業となることを目指している。永年にわたり欠けることなく黒字経営を続け、品質面では平成17年にISO9000sを取得し、同22年には、「大阪の元気！ものづくり企業」にも選定された。</p>				

区分	E	長寿企業の事例（第14回）井村屋グループ	氏名	入江 廣
<p>当社は、創業115年、コンビニなどの店頭には並ぶホカホカの肉まん・あんまんを主とする中華まんではトップシェアを占めており、年間売上318億円・従業員801人である。まず、ロングセラーの秘訣は、変化する事であり、安住しては、競争に勝てない。気付かれないように変化して、おいしいものに変えていく事である。</p> <p>看板は、あんまん、餡には、絶対的な自信がある。他社の餡は、こし餡であるが、当社の餡は、和風の粒餡である。当初はそれで羊羹をつくっていたが、昭和39年に和風あんまんを完成したのが、始まりである。次にその売り方であるが、当初は冷凍の肉まん・あんまんとして売っていたが、消費者が蒸すのを面倒くさがり売れなかった。そこで、ある金属機械業者と共同でスチーマーを開発し、小売店に置いてもらったのがきっかけで大当たりし、あっという間にシェアがNO.1になった。その後おでんとかの温かい食品が売れ出して、頭打ちになったので、イカスミまんのような変わりまんを500種類も作ったが、中心はあくまでも肉まん・あんまん、コアであり、柱である。この土台を強いものにするためにメンテナンスし、ブラッシュアップする事を常に心掛けている。</p> <p>次に「全員が開発」で大ヒットを目指している。</p> <p>会社が成長し、安定しているので、ロングセラーに繋がるヒット商品がない。営業と開発の垣根を取り払う必要がある。それには、食味テストをパスした社員には、全員開発に関わってもらおう。月4回の塾（ベテラン社員が講師）を開催し、自社商品を食べてその意見を聴く（1Qさん活動）を展開し、社員全員が部署の垣根をこえて、商品開発に取り組んでいる。</p> <p>最後に食品は、品質の事が問題になる事がよくあるので、品質保証部だけがその役割を担うのではなく、全員が生活者目線にたって、考え行動するように、している。</p>				

区分	E	現役世代の減少の波と内需の減	氏名	種本 晴行
<p>ここ10年くらい日本経済は内需の縮小が続いており、経済の老化現象が続いている。例えば、国内の新車の販売台数は、2003年から6年連続で減少しており、2003年から2009年で27%も減少している。2006年は日本経済が好景気であったにもかかわらず販売台数は減少している。若者の車離れも原因の一つとされているがもっと深い原因が別途潜んでいると思われる。国内の小売販売額は、1996年以降ずっと連続して減少が続いている、その他、書籍は1997年をピークに減少傾向が続いており、更に酒類販売量は2002年からずっと減少傾向が続いている。これら各指標に現れている通り、内需は、確実に縮小しつつあり、デフレが進んでいる。一方、日本の実質GDPは、この12年間で十数%伸びており、内需が縮小する中で、好調な輸出に支えられ日本経済は何とか維持している構図が読み取れる。内需の減少の真の原因は、現役世代の減少という人口構造の波が日本経済を洗っていることと考えられる。一般的に15才～64才の人口を生産年齢人口と言い、65才以上の人口を老年人口と言う。1990年代半ばを境に、生産年齢人口が減少局面に突入した、丁度内需の減少が始まった時期と一致している。2000年～2005年にかけて、生産年齢人口は270万人減少し、逆に、老年人口は370万人増加している。更に、「団塊の世代」が65歳以上となるこれからの2010年～2015年の間では、生産年齢人口は470万人の減少、一方、老年人口は480万人の増加と、高齢者の急増と現役世代の減少が一気に加速する。このままだと就業者数の減 個人所得の減 消費の減と内需の縮小は続き、更には税収の減、高齢者増加による年金負担及び医療負担の増と、多少の増税では追いつかず、国の債務残高はますます増加する構図が見えており、今後、ギリシャの二の舞にならないことを祈るのみである。</p>				

区分	E	社員全員参加による商品開発	氏名	藤本 芳彦
<p>「ロングセラーあんまん開発の舞台裏」として、井村屋グループ (http://www.imuraya-group.com/) の商品開発がルソンの壺(2011/12/11NHKで放映)で紹介された。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社員全員に味覚検査を実施し、合格した社員は開発商品を試食、評価して、その結果を新商品に反映させる 2. 社員が講師をしてロングセラー秘話を伝授する塾を開催 3. 自社商品を食べた感想をアンケートに記入し、商品開発・改善に活用(一Qさん活動) <p>経営環境がめまぐるしく変化する中で、現場の社員の意見や・アイデアを活用することが、顧客満足、従業員満足につながり、企業の実績をあげる大きな要因であると実感した。</p>				