

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	リソース・ベース・マーケティングの仮説（第 2 回）	氏名	荒谷 憲
		<p>前回に引き続き、リソース・ベース・マーケティングの可能性について考えてみたい。</p> <p>リソース・ベース・マーケティングの定義は、「企業の経営資源に差別化の源泉を求める経営革新型のマーケティング戦略である。まず、企業の持っている技術・アイデアを考える。第 2 に、その技術・アイデアを磨いて経営資源を強化する。第 3 に、その強化した経営資源を活かせる顧客ニーズを考える。最後に、顧客ニーズを活かせる標的顧客を考える。」</p> <p>従来のマーケティング理論は欧米を中心に発展してきており、その基本的な考え方は、企業外部に差別化の源泉を求めるものであった。その典型例は、STP 分析の考え方である。マーケティング戦略を立てるとき、まず、セグメント（S）をして、ターゲット顧客（T）を決め、そしてポジショニング（P）をする。そして、その後で、経営資源を調達して適合させるという考え方だ。これには、主に 2 つの問題点がある、1 つは、STP 分析を競合もやれば、自社と同じようなマーケティング戦略になる可能性が大きいことだ。それは顕在ニーズしか見ていないからである。2 つ目に、中小企業の場合、STP 分析をしてマーケティング戦略は立案できたがそれを実現できる経営資源が調達できないという問題が発生する可能性が大企業よりも大きいことだ。STP 分析は中小企業に適していないのではないか。</p> <p>リソース・ベース・マーケティングはポジショニングの起点を企業の経営資源に求める。特に模倣困難性の高い無形資産がリソース・ベース・マーケティングの核だ。無形資産は人的資産・組織資産・関係資産がある。この考え方は知的資産経営の手法を参考にしている。人的資産は社員が持つ強み、組織資産は組織知としての強み、関係資産は顧客や取引先との関係の中で生まれる強みである。これら無形資産の強みを活かせる顧客ニーズを考えることがリソース・ベース・マーケティングの基本である。</p>		

区分	A	店舗の革新事例	氏名	中上義春
<p>ZOZOTOWN と命名する通販サイトがある。株式会社スタートトゥデイが運営する日本最大級のファッションに特化した通販サイトだ。サブタイトルとして ZOZORESORT「想像と創造のオンラインリゾート」とあるように、このページを訪問するとやや遊び心が刺激される。若者に人気のショップだ。プロ志向のミュージシャンとして渡米した経験により米レコード会社から直接仕入れる CD の通信販売店として 1995 年に創業し、2000 年にオンラインショップに展開、その後、自分の好きなブランド洋服を扱うオンラインショップ 2 号店の開店をスタートに、現在では 160 店舗からなる商店街を形成している。単なるオンラインショップとの差異化を志向し、店舗の CG によるデザイン性の高さ、「ZOZONAVI」サイトによるリアルショップ情報の提供、「ZOZOPEOPLE」サイトでは活発に当サイトを利用する顧客を招待し、日常に起きた「コト」や身に付けている「モノ」等を投稿する情報発信サイト等を設けている。招待者専用のページが確保され、自身の趣味の紹介、ツイッターによる日々のつぶやき等が掲載され、サイトへの親近感を高めている。このようなサービス基盤を作り出すことにより、単なるオンラインショップによる物品販売収入だけでなく、広告収入の確保等、サイトの資産価値を高める展開により、収益源の多様化にもチャレンジしている。</p> <p>オンラインショップでも人気ブランド商品の先行予約販売に取り組む等、果敢に新しい取り組みを続けている。このような事業展開ができるのも、バーチャル店舗の強みである。実店舗では、1 店舗新しく出店することも相当な負担とそれに伴うリスクが発生するが、オンラインショップの場合、試行錯誤が容易にできる。良いと思われる事業アイデアも、顧客に受け入れられず、撤退せざるを得ないケースも少なくはない。この点、ネット活動の場合、新しい取り組みが容易に実行できる点は優れている。</p>				

区分	A	ファストファッション戦争	氏名	中村 佳織
<p>5 月に松坂屋銀座店に米ファストファッションチェーン店のフォーエバー 21 がオープンした。みゆき通り側の 1 階から 5 階までを占める。他にも銀座目抜き通りにはスペインの ZARA、アメリカの H & M、日本のユニクロ、アメリカのアバクロといったファストファッション大手が軒を並べる。ご存知ユニクロは日本のファストファッションの最大手。低価格高品質で、どの店に行っても常に同一商品を同価格で手に入れられる。これらファストファッション店は同一に語られることが多いが、実はユニクロと海外のファストファッションチェーン店とは全く違うビジネスモデルを展開している。定番品を並べるユニクロに対し、ZARA や H & M が目をつけたのは、ファッションの流行の移り変わりの早さ。特に女性のファッションの流行は毎年目まぐるしく変わる。花柄だ、ボーダーだ、フリルだ、と毎年大ブームを起こすデザインや型があるものの、1 年後にはその服はもう時代遅れもしいところ、恥ずかしくて着れたものではない。1 年間にたった数回着ただけで、そのままお蔵入りする服に 1 万円も 2 万円も払うのは女性にとって大変なこと。しかし流行の服は着たい。そんなニーズを汲み取ったのが海外のファストファッションなのである。彼らはそれまで常識とされてきた高品質・高センス、のうちの高品質を捨てた。優秀なデザイナーを多く抱える代わりに、品質はそこそこに抑えて低価格を実現する。そしてスピード感を重視し、毎週のように最新モードを送り込む。H & M ではその数なんと年間で 50 万点以上。週単位で店の商品はがらりと入れ替わることになる。今や女性たちはお財布を気にせずに 1 シーズン限りのファッションを思う存分楽しめるようになったのだ。高くても良いもの買って長く着たい、若い女性にとってそんなニーズは過去のものである。時代と共に移り変わる真のニーズを汲み取り、時代にあったビジネスモデルを展開することが勝ち組への条件なのである。</p>				

区分	B	家庭用風力発電の可能性	氏名	橘 善輝
<p>ゼファー株式会社。小型風力発電機を開発するベンチャー企業である。風力発電といえば、大きなプロペラがグルグル回っている姿を思い浮かべる人が多いと思われるが、当社の風力発電機は一般家庭でも使用できるほどのサイズである。昨今CO₂を排出しないクリーンエネルギー利用として太陽光発電が脚光を浴びているが、難点は太陽光のない夜間は発電出来ず、また曇天では発電量が低下してしまうことである点である。この欠点を克服しようとして開発されたのが当社の小型風力発電機である。</p> <p>この小型風力発電機の特徴は、風さえ吹いていれば昼夜の別なく発電し続けることが出来ることである。しかし、開発当初は製品化に成功したものの、プロペラの音が大きすぎる「まるでバイクの加速音のような音がする」とのクレームが殺到した。その時、騒音問題解決のヒントになったのが「フクロウ」である。フクロウは音もなく飛び獲物を捕らえることで知られているが、フクロウが音もなく飛べる秘密は「羽」にあった。フクロウの羽には筋がありギザギザが入っていて、そのギザギザが風の力を分散し消音効果を発揮していたのだ。この原理を風力発電機のプロペラに応用し、見事に騒音問題を解決することに成功した。この風力発電機には、「音が静か」というもの以外にもう一つ大きな特徴がある。それは、「パワーアシスト機能」がついているということである。パワーアシスト機能とは、「風が弱くなったら強制的に10秒間羽を回転させる仕組み」のことで、微風時でも、プロペラを強制回転させることにより風を捉え続けることが出来て発電量を確保するようになっている。家庭用風力発電機を設置するには2平方メートルの面積が必要だが、その広さの太陽光パネルとの24時間比較では、発電量になんと8倍もの差があった。当社製品が量産化されることにより、更にコストダウンされて広く家庭に普及することを期待したい。</p>				

区分	E	長寿企業 その実態（第2回）	氏名	入江 廣
<p>一般的に長寿企業には、伝統的な昔ながらのやり方で本業だけはしっかり行うが、新しいことに消極的という保守的なイメージがある。しかし長寿企業は、伝統をしっかりと承継するだけでなく、その一方で、新しいことや経営革新にも積極的に取り組み、今日まで生き延びてきている。「伝統の継承」すなわち「変わらないもの」と「革新」すなわち「変わるもの」とを絶妙のバランスを取ってきたのが、長寿の秘訣と指摘されている。</p> <p>変らないもの 顧客第1主義（近江商人の三方よし） 本業重視（本業を長く続けることにより、商品の知識や商売のノウハウを習得して、それが自社の強みになる。） 品質本位や製法の維持承継（原材料へのこだわり） 従業員重視（人材の育成） 経営理念（家訓・社是） 変るもの 商品・サービスの関する顧客ニーズの対応（時代に合った商品、サービスの開発） 販売チャネルを時代に合わせて変更（BtoCの商品にかんしては、ほとんどの企業がネット販売を始めている。） 本業の軽減を前提とした新規事業の確立（新規事業だからと言って、新たに人を雇う、不動産を買うなどの追加的経営資源の投入は出来る限り避ける。） 家訓の解釈を時代に合わせる。</p> <p>上記の「伝統の継承」である「変わらないもの」とは、これらは長寿企業の特徴と言うよりも、むしろ「経営の基本」である。従って長寿企業であろうと、社歴の浅い企業であろうと、企業経営にあたっては、これからも引き続き大事にすべきことである。</p> <p>今後の厳しい経済状況・激しい企業間競争の中で、更なる長寿企業を目指すには、「伝統の継承」はこれまで程度に留めて、出来るだけ多くの力を「革新」に注ぐべきである。</p> <p>「伝統は、革新の連続である。」</p> <p>（ 参照 久保田章市著「百年企業、生き残るヒント」角川 SSC 新書）</p>				

区分	E	<p>どうしたら僕たちの会社が倒産するかを考える会 がスタート！ (自社の寸法にあわせてお話し経営を考える)</p>	氏名	辻岡 修
<p>経営を良くするための方法論や具体論あるいは研究書は世にあふれているが、すべてが果たして自社に適合したものであるかということになると、はなはだ疑問であると感じてきた。それぞれ独自の個性を持った会社や事業が画一的に論じられることがそもそも問題なのではないかということである。とくに事業の倒産という悲劇的な問題にかぎって考えてみるとそれこそ固有成りかつ独自の個性がもつ原因によって起こるとしかいえないであろう。そこで私が関係する会社では若い幹部を中心に日常の業務にまったく関係のない自由テーマの会議が2ヶ月に1回以上の割合で開催されることになった。</p> <p>「どんなことが起こったらわが社は倒産するか会議。」の誕生である。これ以外の議題は議論しないのである。例えば「わが社は売上のシェア20%をA社に長年頼っているが後継者問題に自信のある態度が全然見えない。したがって代替りの得意先を開発する必要がある。この問題を放置しておけばわが社は間違いなく倒産する。」</p> <p>また「現法律が3年以内に改正されるであろう、そうなる前に当社の利益の大半を稼ぐ商品群を再検討する必要がある。この計画が失敗すればわが社は倒産する。」また「特殊技術をもつ甲さんはあと3年で退職されるが技術の引継ぎ手を準備する必要がある。この対策が遅れるとわが社は間違いなく倒産する。」「公害問題が大きくならないうちに一部について工場移転を考えておこう。そうしないと工場閉鎖運動が激しくなるとわが社は倒産する。」などが議論されてきた。そして議事録としては、若い幹部会から経営協議会にたいし「以下の原因によって今から対策を講じておかなければわが社は倒産するであろう。」と報告されてきた。</p> <p>始まったばかりの会議であるが先を楽しみにしている。</p>				