

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	S薬局の経営革新戦略	入江 廣
A	包装機械による専門品収益モデル	橘 善輝
A	うふふガールズ	中上 義春
E	経営に数値を入れてみる	佃 浩輝

区分	A	S 薬局の経営革新戦略	氏名	入江 廣
<p>S は、業界第 3 位のドラッグストアチェーンで、他のドラッグストアと違うのは、「かかりつけ薬局」という戦略である。S では、薬剤師を核に、地域住民の健康を守る様々な取組みに乗り出している。</p> <p>1. 薬のプロ集団</p> <p>1500 人の薬剤師を抱えており、店が開いている時間は必ず薬剤師が居る体制を取っているため、客がいつ行っても、どんな薬でも買う事ができる。S の薬剤師がスゴイのは、馴染みの客の名前や薬歴、病歴まで把握して、薬の飲み合わせの危機を防いでくれる。更に、処方箋や客の情報から近隣の医師の評判も把握し、病状に応じて、医師を紹介する。</p> <p>2. 地域医療に貢献</p> <p>S グループは、今や 800 店舗をもつ巨大ドラッグストアチェーンに成長、在宅医療にも進出している。薬剤師の他に看護師が患者の元へ通い、薬剤師の調合した薬を患者宅に届けている。もはやドラッグストアの領域を超え、医療分野で活躍している。</p> <p>3. S の化粧品は、一味違う</p> <p>S の化粧品分野は、700 人の美容部員を社員として抱え、売上の 3 割を占めている。S の美容部員には、化粧品を売ることに以外にも使命感がある。それは、化粧で女性の心を明るくすることである。時には老人ホーで、抗がん剤の副作用で髪やまつげを失った、ガン患者にも化粧する。</p> <p>高齢化、健康ブーム、そして生き方の模索、薬や化粧品やサプリメントは、それらに深く関わる。商品をより多く売るのではなく、「目の前の一人一人の客の健康を考える」のが S 薬局の基本ポリシーである。</p>				

区分	A	包装機械による専門品収益モデル	氏名	橘 善輝
<p>カレーなどのレトルトパック、医薬品、DVD など身近な商品を包装する機械を製造し、年間売上げ 178 億円、従業員 619 人でこの分野での売り上げ全国トップクラスなのが京都製作所だ。独自の設計システムを確立したことで、オーダーメイドにも関わらず設計の時間やコストを大幅に削減することに成功した。ラベル挿入、DVD 装着など複雑な工程から成る DVD 包装機械では、国内シェア 100%、アメリカシェア 80% に上る。</p> <p>包装機械は、その名の通り商品を包装する機械である。対象とする商品は、メーカー DVD や扱う品種によって千差万別である。従ってそれらの商品を包装するには個別対応が求められる。顧客の要求を聞いて一から設計していたのでは、時間とコストがかかり採算が取れない。</p> <p>当社では対策として、包装の工程を 商品を取り出す、箱を組み立てる、箱を移動する、と云ったようにユニットに細分化し、それらを要素技術としてデータベース化していった。今では 600 以上の技術が蓄積されており、顧客の注文に対して、要素技術を組み合わせ、不足部分だけを設計する方式を採用している。新たに設計されたものが、要素技術として更に蓄積される仕組みである。要素技術を組み合わせることで、毎回新しいオリジナルな製品を作り上げ、以前はノウハウが個人に帰属していたのを、会社の資産にすることに成功し、生産効率も大幅に向上している。</p> <p>また当社では、ユニークな独立採算制を導入し、社員にコスト意識を徹底させるのと同時に、利益を社員の海外旅行などで還元し、仕事へのモチベーションも向上させている。</p> <p>このきめ細やかな生産システムと人事制度は、他社の追随を許さないものがある。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	うふふガールズ	氏名	中上 義春
<p>何やら怪しい響きのある名称だ。大丸百貨店 5 階にあるヤングレディスファッションフロアに付けられている名前と聞けば、何となく親しみも感じる。</p> <p>本年 4 月、5 月の大丸百貨店梅田店の 1.6 倍（6.4 万㎡）への売り場増床、J R 大阪三越伊勢丹店（売り場 5 万㎡）の新規出店により、このエリア 4 店による百貨店競争が激しくなっている。大丸百貨店が 8 月 19 日までの 4 か月間で、前年同月比 89% の売上増を達成したのと比較し、J R 大阪三越伊勢丹店は、5 月 4 日の開店から 24 年 3 月末までの売上計画を 550 億円から 350 億円に減額修正した。競合店の商品調達ルート締付けもあり、商品調達が思うようにできず、商品が不足したとの指摘もあるが、開店当初覗いた時の印象では、ファッション伊勢丹の主力商品である婦人服が、その価格とデザインで大阪の女性に受け入れられるのだろうかとの疑念を持った。一方、隣に開業したルクア（売り場 2 万㎡）は 24 年 3 月末までの売上計画を 250 億円から 320 億円に増額している。ビルの中が夜店の集合体のように雑然とし、若者たちで賑わっている。</p> <p>この明暗を分けている要素は何なのだろうか？ 好調な店舗の顧客ターゲットが 20 ~ 30 代の若者で、価格帯もやや控えめな商品が多い。大丸百貨店の場合、心斎橋北館の 2009 年 11 月オープン時には、それまでの百貨店ビジネス（高品質な品を、レベルの高いサービスで、高価格帯で販売する）を変えるビジネスモデルとして注目を集めた。当に最初に取り上げたフロア名称が象徴するターゲット市場に特化したビジネスモデルが成功しているようだ。20 代の子供に連れられ訪れた母親が、子供のことは忘れて、自分の商品を探し始める。小さな子供を連れた家族連れがそれぞれに楽しめる。他に娯楽場が少なく、最良の娯楽場であった古き時代の百貨店がそこに再生しているのではと想像する。</p>				

区分	E	経営に数値を入れてみる	氏名	佃 浩輝
<p>これまで、大手企業の業務用写真の現像請負が売上の多くを占めていたセッツスタジオは、年々受注が減っていく中、店舗を一般消費者に向けた、写真館では例が無い感性の高いデザインのファザードに変化させました。その結果、来客数は増えましたが、ファザードが呼ぶ来客だけでは売上が復活したというレベルには至らなかった所までお伝えしました。現在、セッツスタジオは、過去の現像請負が全盛の頃の売上と同等に達し、それを抜く段階に差し掛かっています。そこに至るまでに、赤松氏は何を考え、何を実行したのでしょうか。売上のターゲットを企業から一般消費者に変えましたが、赤松氏は、カメラマンとして世間での認知度はありませんでした。カメラマンとして認知度を高めると、セッツスタジオの存在を、店の前を通る通行人の直接視認以外の経路で知ってもらえます。また、店構えだけではなく、撮影の腕も良いというシグナルに繋がりますので、感心はあるが、サービスレベルが分からなくて躊躇する消費者への理解にも繋がります。認知度を上げる方法としては、コンテストに応募し好成績を残す、自力でブランドを育てる、の二通りがまず考えられますが、赤松氏は後者の、自力で認知度を育てる方を選びました。自力で認知度を育てる方法の中にも、ホームページに注力し、WEB 上で認知度を高める方法もあれば、広告を打つ方法といった、様々なパターンがありますが、赤松氏は OTTI という、フリーペーパーを発行する道を選びます。フリーペーパーというのは、認知度を上げる際に考えられるものでもコンテンツの企画、編集、発行にかかる時間労力コスト、印刷発注などの金銭的なコスト、チラシではありませんので街頭で配る事では駄目で、ペーパーを置いてもらえる場所を確保する営業努力も必要であり、一番難易度が高い方法を選んでいと言えます。赤松氏がフリーペーパーを採用した理由は何だったのでしょ</p>				