

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	「商品の差別化」だけで競争優位に立てるか？	氏名	荒谷 憲
<p>「新たな取組み」といえば「商品価値の創造」をどうしていくかということをもまず考えてしまいがちである。ある和菓子製造業者のお話でも、「時代の変化に対応していくためには、新しい取組みが必要だ。そのためには新商品を開発しなければならない」と、おっしゃっておられていた。確かに新商品の開発は重要だ。新商品を開発して「商品の差別化」を行うことは必要だろう。しかし、「商品の差別化」だけでいつまで持続的な競争優位が続くだろうか？これでもいつまでも利益が出せるだろうか？</p> <p>1990 年代以降、日本企業、特に情報家電などの企業は新商品を開発するが、高い利益を安定的に上げることが難しくなってきた。デジタルカメラ・DVD プレイヤ・液晶テレビなど、新商品はどんどん出るが、すぐに価格競争に陥って、高い利益を出せなくなるのである。これは情報家電業界だけの話ではないと思う。昨今の不況の影響でデフレの世の中になり、各企業とも結局は価格競争になってしまうことが多い。価格競争から抜け出せるような戦略はないのだろうか。</p> <p>各企業が価格競争から抜け出せないのは、企業の戦略が「商品力の差別化」に固執しているからである。「商品力」のことだけに目がいくと、結局は価格競争に陥ってしまうというジレンマが発生してしまう。それではどうすればいいのであろうか。</p> <p>各企業は「商品価値の創造」に注力してしまいすぎる - そこに問題点があると思う。もっと、「付加価値の獲得」に注力する必要があるのではないだろうか。そのためには、「ビジネスモデルの構築」が不可欠である。「商品価値の創造」+「ビジネスモデルの構築」という 2 つのタスクが絡まって、はじめて、企業は持続的な競争優位を獲得できるのである。価格競争に陥るのは「ビジネスモデルの構築」という視点が欠けているからなのである。</p>				

区分	A	共栄電業株式会社の経営革新の成功要因	氏名	入江 廣
		<p>当社は、昭和24年創業で、大阪・奈良・和歌山・兵庫南東部をテリトリーとする交通安全施設（交通信号機・道路照明等）の設置工事を主とする電気工事会社で、この業界では、認知度の高い会社である。しかしながら、公共事業は一般競争入札制へと移行し、工事物件ごとの競合に加えて、単価の下落・新規参入・絶対量の減少が予想された。また公共事業は、繁閑の差が激しく、繁忙期には、人的資産が必要になり閑散期には、その人的資産が余剰となり経営を圧迫していた。従って、公共事業100%からの脱却が至上命題であった。</p> <p>当社としては、民需への業務展開を視野に入れて調査した所、「携帯基地局の設置」にビジネスチャンスを認識した。携帯電話大手が、通信ネット整備拡大のため、大量の基地局設置の必要性に迫られている中、用地交渉・設計・施工・維持管理までのトータルで任せられる施工業者が不足している事が判明した。従来型の工事業者ではこの4つの業務を行う事は困難なので、当社がこれをトータルで請け負うことで強みが発揮できると判断した。</p> <p>そこで大阪商工会議所の支援を受けて、経営革新計画の承認申請をしたところ、大阪府の承認を得ることが出来た。経営革新計画の進展状況は、3年目で売上が倍増したが、利益面が今一步であった。4年目は、大不況の影響もあり、売上は落ち込んだが、計画最後の5年目である平成22年度は、売上・利益とも計画達成見込みである。また民間新規分野での展開により、年間の繁閑差縮小の進捗も進み、労働生産性に構造的な改善がなされて、利益率が向上した。経営革新計画を遂行していく過程で、バランススコアカードとライフワークバランスを導入し、IT化を推進し業務改善を実施し、「知的資産経営報告書」を作成した。</p> <p>当社の経営革新の成功要因は、伸びていく業界である携帯電話業界を選択し、自社の強みである、電気通信工事における「対応力」を活用し、人材の育成に努めている事である。</p>		

区分	A	成功する会社のヒント	氏名	橘 善輝
		<p>毎週日曜日朝に放映されるNHKの番組「ルソンの壺」は、経営のヒントを与えてくれる企業経営者にとって好番組と言えるだろう。その中から一つ紹介する。</p> <p>「紀州技研工業(株)」は、本社が和歌山市にある年間売上36億円の産業用インクジェットプリンター製造メーカーである。当社の特徴は、研究開発型企业で300名程度の社員の実に1/3が研究開発者であるところである。</p> <p>社長の「世の中に無いものを作ることが、競争力アップの源である。」との信念の元に、業界の非常識に挑戦し続けて来た。創業当初、段ボール箱に印刷すると云うことは、段ボール業者は印刷屋の仕事、一方印刷業者は段ボール箱は対象外、としてどちらも扱っていなかった。それなら自分が作ろうと、一念発起して段ボール箱印刷機を開発した。当時の当社段ボール箱印刷機は機械式で、印字文字の変更に手間がかかると云う欠点があったため、いち早くIT化によるインクジェット方式の印刷機を開発し今日に至っている。</p> <p>最近のヒット商品として、食品への印刷を可能にした印刷機がある。その一つに卵印刷機がある。「卵を冷蔵庫に保管しておく、賞味期限が分からなくなる。」と云う消費者の声をヒントに、それなら直接卵に賞味期限を印刷しようと開発に取り組んだ。卵の殻に印刷するには、3つの課題（食べて安全なインクを使用、卵は呼吸しているためインクが内部に入らない、水に流れて文字がにじまない）を克服しなければならず、試行錯誤の末やっと開発したものである。顧客の視点で見事に製品化に成功した事例である。ビジネスモデルとしては、顧客価値では心理的充足・安堵感、収益モデルでは専門品収益モデルに分類できる。</p> <p>社長の常に一步先を考える姿勢と、努力の積み重ねの上に「ひらめき」が出て来るとの言葉には、製品開発に携わる者として学ぶべき点が多いと言えよう。</p>		

区分	B	技術進化を敏感に	氏名	中上義春
<p>企業経営で、変化すること無く必要な収益を上げ続けることが難しい世の中だ。急成長中の近隣諸国からの影響や、革新的技術をベースとした新商品の登場による環境変化を考えれば当然といえる。今回は技術面より、今後の市場への影響が大きいと思われる新技術をご紹介します。</p> <p>産総研、京大、日立金属が共同で、冷間プレスが可能な汎用マグネシウム合金板材を開発した。マグネシウムは資源も豊富で酸化に強く、強度も AZ31 で 300MPa、比重も 1.74 と軽量材の代表格であるアルミの 2.7 よりも軽い、これらの性質より携帯電話や携帯パソコン等に利用されているが、常温での加工性に問題があり、鋳造品や 250 以上の温間プレスが必要であった。今回開発された冷間プレス可能な板材であれば、従来の通常プレス機での加工が可能となる。この材の加工品による市場拡大が期待される。</p>				

区分	E	労基法改正を機会に職務体制改革の必要性。	氏名	辻岡 修
<p>長時間労働を抑制し労働者の健康確保や仕事と生活の調和を図ることを目的として労働基準法の一部改正が 4 月 1 日から施行されている。</p> <p>この改正の主な点は月 60 時間を越える残業に支払う賃金割増率が 25% から 50% に引き上げられたことにある。(但し中小企業には猶予措置がある。)当然、残業や休日出勤が多い職場では人件費が大幅に増加すること必至である。そこで法改正を機会に職務体制を改革して経営力の強化されることを提案する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 時間外労働や休日出勤を可能な限り減少させること。 工場で言えば単能工社員に教育を施して出来るだけ多く多能工社員に変えていくことである。事務員、営業マン等についても同じ考え方である。要は 1 人でいろんな仕事が出来るという社員を沢山育てるということである。当然賃金規定等の改正も必要になるが、この機会に短期間でやりとげて競争力を高めたい。 2. 定年や転勤によって職場独自に必要な知識・技術・技能が確保できないことを想定して今後各職場の教育訓練や技術の伝承を計画的に実行していく必要がある。中小企業では特定の人にしか出来ないという技術や知識があるのでこの点も注目したい。 3. 以上の 2 点を進めるにあたっては、次の項目管理が効果的であるからこれを紹介する。 <p>時間外労働に関し</p> <p>年間を通した時間外労働は、月平均で (時間) 以下になるようにする。</p> <p>月間における時間外労働は (時間) を超えないようにする。</p> <p>なお時間外労働が特別に多い人、また特別に少ない人がある職場はこのさい調査が必要である。</p>				

区分	E	企業価値とバランスシート	氏名	吉本 一臣
<p>現在の企業は、20世紀末からのIT革命を経た広範なIT関連企業群の出現、各産業のサービス産業化の進展、製造業においても研究開発型企業、ファブレス(すなわち工場設備を持たない)メーカーの隆盛などといった特徴を持つ。このような変貌に伴って、一般に、1980年台までは有形資産が主として企業価値を決定していたが、90年代以降は無形資産がより大きな影響を企業価値に与えている。</p> <p>企業の保有する様々な資源は、大別すれば有形資産と無形資産があるが、1990年代までは有形資産が主として企業価値を決定していたのに対し、90年代以降は無形資産がより大きな影響を企業価値に与えている(ことが証明されている)。つまり、企業価値の決定因子や競争力の源泉が有形資産から無形資産へと大きく変化している。</p> <p>しかしながら、無形資産の大半を現行のバランスシートは計上していない(オフバランス)のである。</p> <p>現代企業において、その企業価値を、現在の会計が十分な意思決定有用性を持ってどのように表現しているか、その一つの考察として、従前からの有形固定資産に代わり現代企業の重要な企業価値を占める、無形固定資産、とりわけ無形資産の中で最も“形のない無形資産(the most intangible of the intangibles)”と言われ、永続企業の価値(going concern valuation)として企業買収の際に認識される「のれん」に焦点を当て考察を試みた。</p> <p>もとより、会計の課題は企業実態ないしはその価値を正しく財務諸表に反映することである。現在の企業の価値の大きな部分を占める多くの無形資産の価値が、伝統的に財務諸表から排除されたままでは、その会計情報は企業価値を正しく反映したものということはず、したがって、その会計情報は企業価値に対する意思決定有用性を失っていると言わざるを得ない。</p> <p>このような状況は回復されなければならない、現在オフバランス化されている「のれん」を代表とする多くの無形資産をオンバランス化すべきと考える。</p>				