

成熟事業から成長事業へ

～なぜ成熟事業から成長事業へ転換できたのか～

サンライズ 21	(株)クボタ	林 繁 雄
	(株)栗本鐵工所	丸 谷 等
	(株)コミュニチュア	小 畑 隆 幸
	日本ピラー工業(株)	大 崎 眞 仁
	Hitz日立造船(株)	吉 里 彰 彦

研究課題設定の背景

課題設定にあたり、まず自社事業の現状分析を行った。各々の事業を「PPMプロット」に表したものが図-1であるが、負け犬と金のなる木の境界線近辺に位置している。また、事業環境については下記のような現状であった。

- 国内新規プラント物件の減少。
- 定期検査の延長による取替需要の低下。
- 普及率90%以上による需要の減少。
- 設備投資の抑制。
- 農家数の減少。(年2%減少に伴う農機需要の減少)
- 電力料金の値下げによる市場価格の低迷、受注の減少。

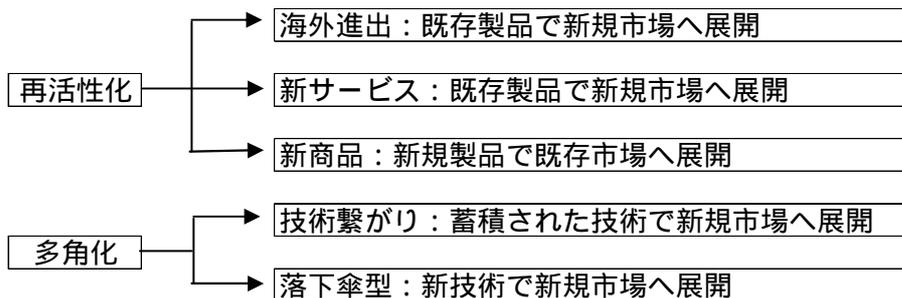
以上のことから、各メンバーの所属する事業は成熟を迎えており、成長事業への転換が必要であるとの共通認識を持ち、本テーマ選定に至った。

(定義)

- 1.成熟事業 : 成熟市場に展開している事業で、現状では、量・収益の拡大が見込めない事業
- 2.成長事業 : 市場(需要)が成長している、または、量・収益ともに拡大が見込める事業。

仮説とその背景

研究を進めて行く上での仮説設定にあたり、まず成長事業への転換を図る為の方法について、下記の通り整理した。



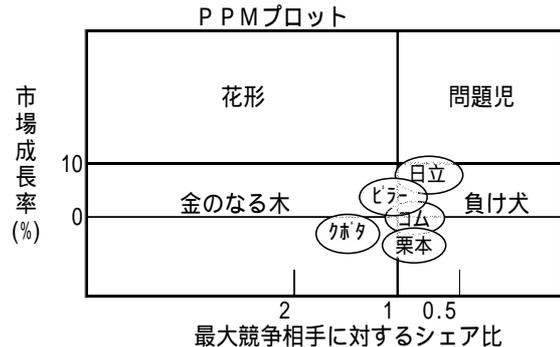
次に、我々の事業は成長事業へ転換できないのかという観点から議論した結果、下記のような阻害要因を抽出した。

- | | |
|-----------|---------------------|
| 危機感の共有化不足 | コスト競争力不足 |
| 人的資源不足 | 市場性(規模、販売ルート他)の読み不足 |
| 先行投資力不足 | 強力な先行コンペチタの存在 |

以上のことを踏まえ、成長事業へ転換する為には上記阻害要因の払拭が必要であるという認識に立ち、以下の仮説を設定した。

仮説1：成熟事業から成長事業へ転換できた企業は、その背景に「危機感の共有化」がある

<図-1>



はずだ。・・・いかに危機感を持ったのか？いかにその危機感を共有化したのか？

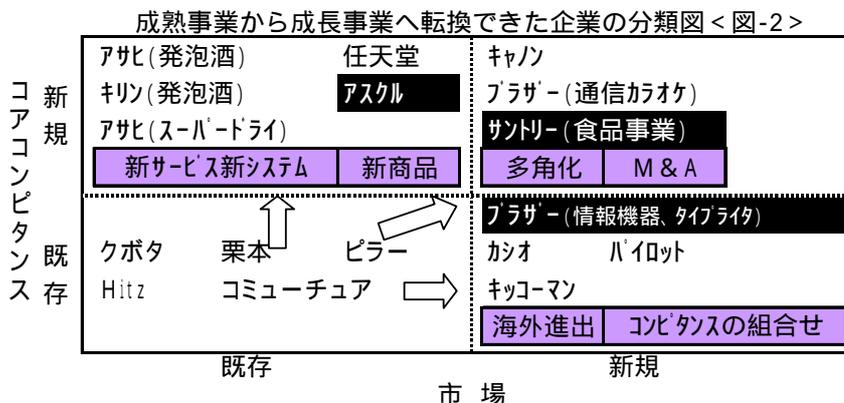
仮説 2：成熟事業から成長事業へ転換できた企業は、その成功要因として「見えざる資産」があるはずだ。

*見えざる資産・・・技術力、信用、ブランド力、生産力、組織文化、情報 等々

仮説 3：成熟事業から成長事業へ転換できた企業は、リーダーの「確かな市場性の読み」に基づく意思決定があるはずだ。

・調査企業の選定

仮説を検証する為の調査企業の選定にあたり、企業のコアコンピタンスと、対象とする市場が既存か新規かという観点から連想する企業を図-2のようにプロットした。その中から「主力事業が成熟しており、新規事業への進出に成功し、過去10年間で売上・営業利益が伸びている企業」という条件のもと、ブラザー、サントリー、アスクルの3社を選定した。



・企業調査による仮説検証

1. ブラザー工業(株) (訪問及び文献調査)

- (1) 仮説1「危機感の共有化」の検証～危機感をどのように持ち、共有化したのか
- ・国内に安定基盤がなく、規模もそう小さくなく、長期低迷期を経験したことで風土として根付いた。
 - ・販売会社の完全子会社化に伴う630億円の負債を抱え込み新たな危機感を持った。
 - ・絶えず、次期事業の芽を育てなければならないという意識の啓蒙活動を行っている。
 - ・社内イントラでクレーム情報を共有化する等、パッドニュースファーストを徹底している。
 - ・ある日一番になり、突然駄目になるかもしれないという危機感を持っている。
 - ・自社の技術・能力は絶対的ではないという危機感がある。
- (2) 仮説2「見えざる資産」の検証～見えざる資産があったのか
- ・失敗と挑戦の繰り返しにより人材が育ち、技術が蓄積された。要素技術は自社開発する。(失敗してもペナルティを与えない風土。失敗から学ぶ。失敗をおそれないチャレンジ精神)
 - ・情報通信機器分野の成長に見込まれ、技術つながりのあるFAX事業に進出した。
 カラーコピー ファックス(プリンティング技術)
 "TAKERU" 通信カラオケ 着メロ(デジタル通信技術)
- (3) 仮説3「確かな市場性の読み」の検証
- ・市場性の読みはあったが確かではない。
 - ・要の玉(技術)を持ち散弾銃をうつことにより、新規事業の開拓を行う。
 - ・顧客ニーズを的確に把握していなく、単に売る側、造る側の勝手な思いこみで失敗に終わった事業もある。成功すると思っていたものが成功するとは限らない。
 - ・低価格商品の投入と、SOHO市場の拡大という環境変化がマッチングした。
 - ・アメリカのオフィスデポからの要請で「従来商品と同程度」で399ドルのFAX開発を

コンカレントエンジニアリングで1年で市場投入した。

2. サントリー(株) (訪問及び文献調査)

- (1) 仮説1「危機感の共有化」の検証～危機感をどのように持ち、共有化したのか
 - ・「赤玉ポートワイン」、「ウイスキー」の好調時、成長時にトップが危機感を持った。
(このまま続くわけがない。)寡占事業のビール業界への進出 やってみなはれの原点
寡占事業への挑戦は、チャレンジャーとしての意識継続及び危機感の共有化が目的。
 - ・「やはり、企業というものは、いちも張った弓のように緊張した状態になければならない」
 - ・1990年代に売上げ横ばいになり、酒類市場の成熟化を認識、酒類事業だけではダメという危機感からリストラを行い、資源の再配分を実施。
 - ・危機感の醸成を一つの狙いとしてカンパニー制を導入。経営方針にも危機感を織り込む。
- (2) 仮説2「見えざる資産」の検証～見えざる資産があったのか
 - ・やってみなはれの風土(DNA)が脈々と受け継がれている。創業者自らが実践。
ポートワイン ウイスキー ビール
 - 失敗しても「向こう傷」はとわない企業体質。失敗の原因を追究し、次に活かそうとする。
 - ・マーケティング力には定評がある。CMを活用したブランドの定着、市場のセグメント、新市場創造。
 - ・発酵、バイオ技術つながりで、花事業(サフィニア)、医薬事業(サンリズム)、健康食品事業(セサミン)へと事業領域を広げている。

(3) 仮説3「確かな市場性の読み」の検証

- ・顧客のハート、ニーズを徹底調査し、顧客へ提案、市場を創造する。(=「情緒生産性」)
たとえば、価格商品差別化した発泡酒、女性向けに鉄分。カルシウム含有した鉄骨飲料
ヘビーユーズ(肉体労働者)向けのBOS S、健康志向からウーロン茶、ティップネス
(スポーツクラブ)。

3. アスクル (文献調査)

(1) 仮説1「危機感の共有化」の検証～危機感をどのように持ち、共有化したのか

プラス(アスクル事業立ち上げ前)の危機感

- ・ガリバー企業のコクヨが系列卸を通じて流通を支配、プラスにとって大きな脅威であった。
- ・文房具店から量販店やコンビニエンスストアへの販売チャネルの変化に危機感をもった。
- ・売上が、1991年の1000億円をピークに減少に転じた。

アスクル事業立ち上げ後の危機感

- ・本格的な値引きをはじめたが、小売店の反発で不買運動まで発展しかねない状況となった。
- ・プラス以外の他社製品の販売を開始、社内からの強い反発を受けた。
- ・1997年には、海外有力企業、オフィス・デポ、オフィス・マックが日本に進出。
- ・2000年には、ガリバー企業コクヨがネット販売に「カウネット」で参入。
- ・2001年には利益率が初めて減少し「アスクル神話が終わった」と言われた。
- ・本社(オフィス)を物流センターと同じ建物とすることで管理部門と現場との距離を縮めた。
- ・オフィスフロアの真中に、カスタマーリレーションセンター(顧客からの要望、クレームなどを受けるコールセンター)を配置し、常に顧客が隣にいるという意識をもたせている。
- ・四半期に一度、社員全員を集めて経営に関する情報を共有化している。

(2) 仮説2「見えざる資産」の検証～見えざる資産があったのか

- ・成功の大きな要因に転職組である岩田社長のしがらみに捉われない「素人の非常識」がある。
- ・既存販売ルートの小売店をエージェントとして活用(顧客へのきめ細かな営業、資金回収、与信管理、新規顧客の登録)するシステム。
- ・顧客情報とその購買実績データから傾向の変化と要因をきめ細かに分析し、マーケティングに活用するマイニング力。(情報分析力)
- ・自社の販売実績、在庫状況、需要予想など情報をサプライヤーに開示するシステム。
- ・「試してみずに新しい芽を見逃すより、試してみただめだったと言うほうが良い。」という

言葉に象徴されるチャレンジ精神。

(3) 仮説3「確かな市場性の読み」の検証

- ・30人以下の中小事業所をターゲットとして絞り込んだ。大手事業所には文具が配達されるが、全国に600万もある中小事業所では、文房具は小売店まで買いに行かねばならず、不平不満が溢れており、プラスはこれを巨大な真空マーケットであると認識した。

企業調査のまとめ(仮説検証結果)

(1) 仮説1「危機感の共有化」の検証～危機感をどのように持ち、共有化したのか

- ・危機感の源泉、発信元や共有化の仕組みは各々異なるが各社とも危機感とその共有化があった。
- ・危機感がトップダウンの場合、共有化のための仕組み、システムがあった。

(2) 仮説2「見えざる資産」の検証～見えざる資産があったのか

- ・メーカーには多くのチャレンジにより蓄積された技術があり、新規事業には技術つながりがあった。
- ・失敗を恐れないチャレンジ精神と、失敗という結果にはペナルティを科さない企業風土があった。
- ・顧客情報を調査・収集・分析し成長事業へとつなげる市場対応力と市場創造力があった。

(3) 仮説3「確かな市場性の読み」の検証

- ・徹底した調査に基づく市場性の読みはあったが、確かなものではなかった。ただし、確度をあげる取り組みがあった。

(4) 仮説検証結果

< 図-3 >

	危機感の共有化	見えざる資産	市場性の確かな読み
ブラザー			
サントリー			
アスクル			

気づきと自社への持ち帰り

< 図-4 >

気づき	企業名	クボタ	栗本 鐵工所	コミュニ チュア	日本 ピラー	Hitz
危機感とその共有化						
やってみなはれ(チャレンジ精神) 「向こう傷は問わない」						
素人の非常識(脳本経営)						
顧客情報のマイニング						
AT YOUR SIDE(顧客視点)						
情緒生産性(市場創造)						

企業を訪問してのヒアリングや文献調査を通じて、多くの「気づき」を得る事ができた。その「気づき」をキーワードで表現し、メンバー各人が是非自社へ持ち帰りたいと考える項目を一覧にしたものが図-4である。今回調査した各社は、それぞれに置かれた環境や方法は違うが、成熟から成長への転換を見事に成し遂げている。その成功要因でもあるこれらの「気づき」を持ち帰り、自社での展開を図ることにより成熟事業から成長事業への転換を達成して行きたいと考える。

以上