

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

中小企業経営一考

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長（甲南大学経営学部教授） 西村 順二

少し前のデータではあるが、平成24年「経済センサスー活動調査」の速報値によれば、平成24年2月時点での全産業における事業者数は386万者である。そのうち、中小規模・小規模事業者数は385万者であり、全体の99.7%を占める。すなわち、日本における企業を見たとき、そのほとんどが中小規模・小規模からなり、日本経済において大きな役割をなしているといえる。ところが、一方でこれら中小企業の多くは、周知のように相対的に厳しい状況下に置かれている。企業経営の成長性・健全性、人材教育・確保、資金繰り、グローバル化に伴う競争激化などの諸局面にその苦境は現れてくるが、中小企業に特徴的と言っても良いだろうより大きな問題の一つに、事業承継が挙げられる。事業承継と言えば、ついついどの様に相続税を節約して企業組織を継続していくのか、どの様に法的手続きを進めればよいのかということを考えてしまうが、単なる相続の問題だけではなく、承継する企業組織自体また事業のあり方の再確認・再定義、そしてそれをマネジメントしていく後継人材の育成、経営の継続性などもその重要な内容であると言えるだろう。

本学の経営学部では、どちらかという軽視されがちなこれらの事業承継問題に着目し2012年度より大阪産業創造館との連携講座として、事業承継に関する講義を開講してきている。2013年度にはセミナー形式とし、2014年の今年度は再び講義形式で実施された。この本学における事業承継講座の内容は2014年12月9日（木）付『日本経済新聞』でも取り上げられ、中小企業における事業承継が、経営学等を学んで理論武装した、そして強い経営意欲を持った人材によってこれまで以上に高いレベルで進められていくべき時代の要請への注目が見られる。

ところで、本学はその創立の歴史的経緯から、潜在的にも顕在的にも親元の事業を承継する可能性のある学生がある程度の確たる塊として在籍してきている。また、将来ベンチャー企業を立ち上げるなど起業志向を持った学生も少なからず在籍している。これら男子学生・女子学生に対して、一つの意識向上や心構えの意味をこめて、この講義は開講されている。今年度は7人の若手中小企業経営者や取締役の方々のご協力の下、毎回熱のこもった講義が展開された。いずれの講義も、現場の迫力あるお話が聞け、引き込まれるばかりの講義であった。そこで、思い起されたのが経営学の本命題である。「果たして経営は、Artなのか、それともScienceなのか？」ということである。すなわち、様々な経営課題に対して、その解決には経営者のセンスが肝要であるとするのか、論理的な志向に基づき合理的な意思決定を行うことで経営課題を解決できるとするのか、ということである。7人の魅力ある企業人のお話を聞くにつれ、実際の企業経営にはArtとScienceのバランスが重要であると思わされることしきりであった。中小企業は、ヒト、モノ、カネ、そして情報という経営資源に限りがある。その制約条件をどの様に補っているのかといえば、長年の経験に基づく感性の活用であった。それもリスクを考えながらの勇気ある選択意思決定であった。複雑な現実経済社会における経営は、適度なArtと適度なScienceの絶妙のバランスの上に成り立っていると言ってもよいであろう。この度、ビジネス・イノベーション研究所の所長を再び務めることとなった。研究所のミッションである中小企業支援による地域活性化への寄与を考えると、創設10年にあたり原点に戻り、このバランスを検討していくことも研究所の大きな役割であると、強く思うところである。

2015
vol. 35

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 第25回研究会
2014年10月24日(金) 15:00~18:00

スイーツなマーケティング論 —神戸・老舗洋菓子メーカーの挑戦—

テーマ①「デモ私立ッテマス」

株式会社ユーハイム 代表取締役専務 河本 英雄 氏

弊社はドイツ菓子のメーカーです。2009年には創業100周年を迎えました。代表商品はバウムクーヘンですが、全国の中でも非常に珍しい無添加にこだわったバウムクーヘンです。これは創始者カール・ユーハイムの意思を大切に受け継いでいるからです。今回の公演では弊社の歴史から現代に至るまでを実務家の視点で紹介しました。

1909年、弊社の歴史は、ドイツ人カール・ユーハイムとその妻エリゼから始まります。彼らは戦争の影響を受け、捕虜という形で日本に連行されました。フロイドリーブ、モロゾフ、ゴンチャロフなどの名だたる洋菓子の職人もこの時期同じように日本に渡ります。戦争捕虜釈放後、神戸に渡り菓子屋を開くとその年に関東大震災がおり、店は崩壊し、横浜に並ぶ港町の神戸に再度店を構えることになったのでした。当時の外国人の多くは神戸に移り住み、本格的な菓子屋をはじめていました。ユーハイム氏もその一員であり、戦争と地震という悲劇により神戸に店を開くことになります。現在、神戸のスイーツはカール・ユーハイム氏のように日本に住んでいた外国の技術者から出来たため、食べやすい味となり長く愛されています。神戸のスイーツが全国に広がった理由は、日本に住む覚悟をした職人が現地の人々に受け入れられるよう努力し開発をしてきたところにあるとしています。

マーケティングにクリエイションが勝たなければならない、と河本は考えています。バブル期が衰退し売上げが低迷しているとき、「ブランドのプライドを取り戻せ」という言葉と共に10個のプロジェクトを立ち上げました。10個のうち5個にブランドを絞り込み、一番成功した「ユーハイム・ディー・マイスター」というブランドは弊社に大きな変化をもたらします。弊社はモノづくりに関しては絶対的な自信・誇りがありますが、それが故にマーケティングとは対極的な「お客様はわかっていない、評価してくれない」という状況にあり、当時その原因として「デザインが遅れている」という話が上がりました。そこでドイツの重鎮のデザイナーであるペーター・シュミット氏を起用し、デザイン戦略を中心にプロジェクトが始まったのです。シュミット氏はロゴを変え、ロゴから店舗を作るというやりかたで社内の意識まで変えていきました。丸ビルの地下にある1号店には、当時工場にいたのが当たり前であったマイスターを店頭に立たせ、販売員を社内公募し、立候補者の中からユーハイム・ディー・マイスターを立ち上げたのです。このブランドは、ユーハイムを形づけ、全国で売上げを伸ばし、従業員の強い気持ちが復活したことで次のプロジェクトに続くきっかけとなりました。ブランドには会社を変える力があると我々は学びました。シュミット氏は「5年ごとにブランドを再生しなさい。」という言葉を残しています。ブランドは常に再生を続けなければ生き残れないからです。ただし、「マーケティングの罫」ともいえる、トレンドやマーケティングを意識しすぎることで初心を失うことはあってはならないと考え、その後再び神戸の元町にある本店に意識を戻すこととなります。

そうして、隠れた人気商品であった「神戸牛のミートパイ」という商品を見直すこととなりました。品質ではなく、当時の期待値や記憶、憧れを超えるために試行錯誤し、価格の高騰から社内の反対は多かったものの、デザイナーに佐藤卓、小坂竜を起用し洋菓子でありながら、和のユーハイムを作り上げました。結果、数週間で1日800個まで売れるようになり、元町本店に続く阪神百貨店では当初1日2000個売上げました。神戸牛のミートパイをつくったときに、マーケティングとはほど遠いが、社内に大きな風が吹き抜けたように感じました。その風を起こすべく、開発の中で力を入れているのは「遊び心」でモチベーションをあげ、開発チームの「空気」をマネジメントしていくことだと考えます。プランナーのアイデアが製造と営業の間を吹き抜ける、そのときに商品は売れるのです。

(概要作成 株ユーハイム 大橋麻季)

テーマ②「並んでまで買いたいお菓子が誕生する舞台裏 —ブランドの再構築—」

B I 研究所 所長、経営学部教授 西村 順二

まずは、洋菓子の市場現状を見ておきましょう。矢野経済研究所の『日本マーケットシェア事典 2013年版』によりますと、トップ企業は山崎製パンで、市場占有率は13.6%です。第2位が(株)ユーハイムで5.2%、そして第3位がモロゾフの4.1%、第4位が銀座コーズコーナーの4.0%、第5位がモンテールで3.6%となっています。神戸を代表する(株)ユーハイムそしてモロゾフという両企業が上位5社に入っています。そして、もうひとつ上位10社の市場占有率が44.6%であり、残りの約55%は他の洋菓子製造企業によります。すなわち、第一に洋菓子業界において神戸の洋菓子企業は市場をリードする立場にあること、そして第二に全体の市場は競争的であるということが言えるでしょう。これは洋菓子業界の特性といえることから生じてきているのです。製品の地域性



が高く地域産品としての依存、特徴化・土産品化し易さのゆえに多様な製品が存在します。技術で言えば、創造—模倣—陳腐化そしてまた模倣というサイクルを持ち易い、生菓子であるが故の商品寿命から物理的な小商圏化に制約され全国商品化への壁が存在するという事です。これらのゆえに、洋菓子市場は小さな地域市場での競争的な構造を持ちがちなのです。

さて、それでは洋菓子の市場は全体としてはどうなのでしょう。市場全体の出荷額は2006年度をピークに、その後は減少し続けています。特にリーマンショックがおこった2008年あたりからの減少はあっというまに進んでいます。不要不急の商品ではなく、どちらかといえればぜひたく品である洋菓子は、景気低迷に伴い、その影響を大きく受けているのです。そ

ういう中であって、(株)ユーハイムは、ブランド再構築を進めてきておられます。というのも、プロダクト・ブランドよりは、「ユーハイム」というコーポレート・ブランドが消費者の認識・知覚において先行し、またかなりの普及が見られ、もはや特徴が埋没してしまっているのです。果たして「ユーハイム」という企業は神戸の企業だったのか、多くの人がその神戸らしさを見出せない状況になってしまっていたのです。したがって、企業内での別ブランドを、ストア・ブランドとプロダクト・ブランドの観点から、導入することから(株)ユーハイムのブランド構築は進められていったのです。消費者の情報処理能力には限界があります。洋菓子を購入したいと思った際に消費者の頭に浮かぶ第一候補の企業・製品は限られているのが普通です。(株)ユーハイムはそこを目指し、ブランドの再構築を、その特徴づけと共に進めてこられたのが今日のお話であったのです。

(概要作成 西村 順二)

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 第2回講演会 2014年11月13日(木) 16:20~17:50 ローカルとグローバル 日本酒の国際展開

梅乃宿酒造株式会社 代表取締役社長 吉田 佳代 氏

第2回BI講演会は、梅乃宿酒造株式会社の5代目社長吉田佳代氏をお迎えし、「ローカルとグローバル 日本酒の国際展開」というテーマでお話いただきました。

日本を代表する輸出品としてこれまでの自動車や家電製品に代わって、アニメやゲームなどクールジャパンと呼ばれるソフトが注目されています。それだけではなく、和牛、日本酒、寿司などの日本の食についても世界展開が進んでいます。中でも日本酒は国内市場が縮小していることから、今後の国際展開が不可欠です。しかしながら、食は文化であり、その地の習慣や規則と深く結びついています。日本酒はまず国内で飲まれることを志向し、かつ輸出先では新規性だけでなくその風習に溶け込むことが長期的には必要だと考えられます。そのような意味を含めて、「ローカルとグローバル」というテーマを掲げました。

梅乃宿酒造は創業121年、奈良葛城山の麓(葛城市東室)に位置する酒造メーカーです。一般の企業でいえば、創業100年以上となれば老舗のように思われますが、酒造業界は長寿の会社が多く、梅乃宿はまだ「若い企業」だそうです。もともと梅乃宿酒造は大手酒造メーカーの桶売りを主業としたのですが、そのことに危機感を覚えた先代社長が1979年に自社ブランドの酒をつくることを決めました。またそれだけではなく、厳しくなる日本酒市場を考え、リキュールの製造を始めます。これが市場に受け入れられ、梅乃宿酒造は独自の道を歩むようになりました。細かくした梅の実をそのまま入れた「あらごし梅酒」がヒットし、梅乃宿の看板商品となります。現在、売上のうちの約7割がリキュールによるものだそうです。桶売りから自社ブランドの酒造りへ、日本酒からリキュールへ、という重要な意思決定が今の梅乃宿を成り立たせているといえます。その際に先代社長が取った姿勢「変化を恐れない」は、今の吉田社長の経営の基礎となっています。

現在、梅乃宿酒造では、香港、マレーシア、タイ、ブラジル、米国など20以上の国や地域に広く日本酒を輸出しています。日本でよく売れている酒が、海外でもよく売れるそうです。情報が瞬時に広がるため、文化の違いよりも、「いいお酒」情報が世界中で共有されているようです。その意味でも、「日本市場でだめだから海外へ」という姿勢は許されません。海外展開の苦労について、吉田社長は次にお話しされていました。当然ながら海外への出張はお金がかかりますが、短期的には明確な成果がわかりにくいものです。「今は種まきの時期」と吉田社長はおっしゃいます。今後大きくなる市場を目指して、今は地道な努力を重ねているとのことでした。

吉田社長が先代からバトンを受け取ったのは妊娠中のことで、現在社長業に加えて育児もされています。保育園を利用しつつ、可能な場合には打合せなどの仕事の場にお子さんを連れて行かれるそうです。「『できない』ではなく『どうやったらできるのか』を考えるようになった」とおっしゃっていました。

ワーク・ライフ・バランスからグローバル経営まで、とても幅の広いご講演をいただきました。

(概要作成：甲南大学経営学部 奥野明子)



甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 第26回研究会 2014年12月6日(土) 10:00~11:30

発表テーマ：「KPI活用による業務プロセス改革に関する研究」

株式会社アットストリーム会長
甲南大学社会科学部経営学専攻博士課程 平山 賢二

概要：従来から、業務プロセス改革において、どのようなKPIが適しているか検討するための枠組みや視点を提示して、プロジェクトメンバーが最適なKPIの抽出と設定を行うことを支援する手法が必要とされてきた。本研究では、コンサルティングの実務を通して、1,194のKPIを収集・整理し、このKPIの全てに、それぞれKPIに紐づいた戦略、戦術を紐づけて整理した。更に、Excelの検索機能を使って、KPI候補を抽出する新手法(「KPIプール」と命名した)を考案し、実務に適用し、その効果を確認した。



発表テーマ：「製造企業のマーケティング・チャンネル構築・維持・管理に関する一考察
— チャンネルの内部性と外部性の融合の視点から —」

甲南大学社会科学部経営学専攻修士課程 松井 宏祐

概要：本研究では、製造企業のチャンネル戦略はどのような歴史的経過を経てきたのかを明らかにした上で、近年注目されている概念としてSCMを挙げ、VMSとの比較検討を行う。さらに、日本の流通システムはどのような要因により変化したのかを探り、これらの考察で、環境不確実性の高い現代社会において、どのチャンネル・システム形態が、製造企業にとって差別的優位性を持つシステムのモデルなのかという事を明らかにする。



経営学のススメ ～こんなところでも活用できる経営学2014～

2014年12月6日(土) 13:00~15:50

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所、甲南大学経営学会の共催で公開講座を開催し、約200名の方にご参加いただきました。

第1限 13:00~13:50 こんな身近なところにある「国際経営」

B I 研究所兼任研究員、経営学部教授 杉田 俊明

「国際」や「グローバル」という言葉を見聞きしない日はないぐらい、今の日本社会や日本企業は「国際化」の波の中にいる。本講義では、誰もが知る身近にある日本企業の日常経営を詳しくみることで、その外なる国際化や内なる国際化の実体を紹介した。

第2限 14:00~14:50 グローバル社会と日本企業—インドでビジネス?—

B I 研究所兼任研究員、経営学部教授 マノジュ シュレストラ

2032年には、日本を超え、中国、米国に次ぐ世界第3位の経済大国とされるインド。インドが輩出する優秀な人材を活用して、どのようにグローバルなビジネスを展開するのが、今後の企業経営の未来像に繋がっている。本講義では、インドの魅力と課題について紹介しつつ、「企業のグローバル戦略」の意義について説明した。

第3限 15:00~15:50 私たちにとっての3つの幸せ~人間の欲求からのアプローチ

B I 研究所兼任研究員、経営学部教授 中丸 寛信

私たちは誰もが「幸せになりたい」と思っている。しかし「幸せ」と感じるものは、人によって違う。また、成長するに従って変わっていく。本講義では、経営学における「ヒト」に関する分野で有名なA.H. マズロー(心理学者)の人間の欲求の理論を参考に「本当の幸せ」について考えた。

甲南大学
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日/2015年(H.27)3月1日発行