

第2回もっとビジネス研究会 グループワーク結果

平成25年8月27日（火） かでる27 710号室にて

話題提供 小樽商科大学大学院 玉井 健一教授

当日は玉井教授の話題提供をうけて、下記テーマで30人3グループのグループワークを報告いたします。

グループ・ディスカッション

テーマ：「北海道の優れた中小企業を構想してみる」

課題：「競争優位を確保するための中小企業の戦略を考えなさい。」



対応市場、市場競争力、開発・生産の仕方

提示方法：

- (1) 個別企業の事例に基づく提示
- (2) 複数企業の優れた戦略の組み合わせとしての提示
- (3) 仮想企業の理想的な戦略の提示

第2回もっとビジネス研究会ケーススタディ(2013/8/27) テーマ『北海道の優れた中小企業(製造業)を構想してみる』

項目	Aグループ	Bグループ	Cグループ
提示パターン	個別企業	複数企業	仮想企業
企業名・業態 事業内容など	石屋製菓(株)	セイコーマート、ホームック、観光業 回転寿司チェーン、石屋製菓 など	医療品パッケージへの印刷 (世界各国から受注)
強み	<ul style="list-style-type: none"> ○ブランド力(国内、海外) <ul style="list-style-type: none"> ・特に「白い恋人」のブランド力 ○北海道の素材を使用 <ul style="list-style-type: none"> ・高品質、安心・安全であることが世界的にも認められている。 ○好条件な立地 <ul style="list-style-type: none"> ・都心と比較して地価が安い。 ・札幌中心地に広い敷地を有し、工場もある。また観光地としても活用できている。(観光、生産、販売のマッチング) ○北海道ブランド=石屋製菓のブランド 		<ul style="list-style-type: none"> ○医療品メーカーとのコネクション ○印刷技術 ○衛生管理技術と環境 <ul style="list-style-type: none"> ・各国のISO(品質基準)を満たすことができる。 ○医療関連業界構を熟知した人材 ○有能な若い人材
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ○道産品原料のコストアップ ○製品は「お土産品」という位置づけであるため、道民の購買量が低い。 ○「白い恋人」に次ぐ第二ブランドがなかなか育っていない。 ○北海道でしか買えないことによる売上高の限定。 		<ul style="list-style-type: none"> ○顧客ニーズや情報は首都圏(主に東京)へ集中する(情報格差)
機会	<ul style="list-style-type: none"> ○「石屋製菓=北海道ブランド」と認知されることによる相乗効果。 ○競合他社(六花亭、柳月など)が集積していることによる相乗効果。 ○他業種の北海道ブランドとの相乗効果。 ○コンサドーレの利用価値の可能性。 		<ul style="list-style-type: none"> ○よりよい住環境、教育環境。 <ul style="list-style-type: none"> ・海外では大企業や成功している中小企業が必ずしも都心部に本社をおいているわけではない。 ○インターネットの発達 <ul style="list-style-type: none"> ・都心や都市部でなくても、顧客ニーズを捉えたり、受発注することが可能。
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ○強力な競合他社(菓子メーカー)が多数。 ○アジア諸国の政治的な動き <ul style="list-style-type: none"> ・観光客の見込み数に売り上げが大きく左右されるため。 		<ul style="list-style-type: none"> ○交通網。 <ul style="list-style-type: none"> ・国際線が少ない。

<p>優位性について</p>	<p>(時間切れにつき議論及ばず)</p>	<p>○北海道を「地方」「遠隔地」「寒冷地」というキーワードで捉え、その立地を活かした(それに応じた)業態。 ・(例) セイコーマート、ホームックなど ○都市部では分業が可能だが、地方においては多能工的に展開する業態が求められている。 ○「北海道ブランド」を活用している業態。 ・1次産業に附属した企業展開。 ・(例) 全国展開している回転寿司チェーン、白い恋人(石屋製菓)、観光業など ○寒冷地技術を活かした業態 ・土木・建築・資材など、国外における北海道と類似した気候の国や地域への展開など。 ※北海道で強みを作って道外、国外へ展開するというパターンが良いのではないか。</p>	<p>○住環境、教育環境など充実した生活環境。 ・企業誘致の優位性が高い。</p>
<p>そ の 他</p>		<p>○ベアリングで高シェアを誇る北日本精機(芦別)。中インテグラル・外インテグラルという競争優位の確保が難しいとされる戦略形態でありながら、成功している要因は何か? ⇒小さな(特殊な?)ベアリングを製作。生産は中国で行っている。</p>	<p>○20年以上前、北海道ではハイメックス構想(北海道を再生医療のメッカにしようという計画)が進んでいた。中断されたが「医療のメッカに」という考え方は現実的で良い。</p>
<p>コ メ ン ト</p>	<p>○北海道らしいかなりユニークなポジションを確立している。 ○ブランドを強調しすぎでは?という感もあるが、それもそのポジション確立を補完的に支えている。</p>	<p>○中インテグラル・外インテグラルでも成功の可能性はある。 ○北日本精機の場合、特殊化されたベアリングを製作していることが差別化になっている。おそらく、中インテグラルとはいつでも内部的には何らかの形で標準化されていると思われる。</p>	<p>○典型的な中インテグラル・外モジュラーの形態の事例。(例示したB社(日本メディカルプロダクツ)はこの異形)</p>

講師 玉井健一教授紹介

職位	教授
経歴	<p>1964 年生まれ</p> <p>学 部 : 松山商科大学経営学部卒</p> <p>大学院 : 九州大学大学院経済学府博士後期課程修了</p> <p>学 位 : 九州大学経済学博士</p> <p>主な在外研究歴: カナダ マギル大学 客員研究員 2000 年～2001 年</p>
著書	<p>「MBA のためのケース分析」小樽商科大学ビジネススクール編, 同文館出版, 2004 年(共著)</p> <p>「社会科学系大学院生のための研究の進め方」同文館, 2002 年(共訳)</p> <p>「戦略組織論の構想」大月 博司編 同文館, 1999 年(共著)</p> <p>「戦略的ミドルの開発」『広島大学経済学研究』第11集1994年 89-114頁</p> <p>「戦略形成の再検討」『広島大学経済学研究』第12集1995年 133-49頁</p> <p>「戦略適応と行為」『小樽商科大学商学討究』第46巻2, 3号 1996年 259-73頁</p> <p>「戦略的ミドルの行動分析」『小樽商科大学商学討究』第46巻4号1996年 297-312頁</p> <p>「北海道企業の活性化方策に関する実証研究—企業能力形成のための人的資源管理」</p> <p>『小樽商科大学商学討究』49巻1号1998年 149-62頁</p> <p>『小樽商科大学商学討究』52巻4号2002年 189-219頁</p> <p>“Strategy Formation and Organizational Culture”,</p> <p>「開業歯科医院院長の管理者行動分析」『小樽商科大学商学討究』49巻4号 1999年共 著</p>
担当 授業 (シラ バス)	<p>経営戦略とイノベーション</p> <p>ケーススタディⅠ</p> <p>ケーススタディⅡ</p> <p>ビジネスワークショップⅠ</p> <p>ビジネスワークショップⅡ</p>

2013.8.27
もっとビジネス研究会

戦略論から見た中小製造業の競争力

小樽商科大学
玉井健一

1

1. はじめに

◆目的: 中小製造業の競争優位を支える戦略を考える。

◆内容:

(1) 競争戦略論の視点から中小製造業の戦略に理論的に接近し、
実証研究(質問票調査とケーススタディ)による分析結果を報告する。

◆対象とする中小製造業の範囲

市場経済の中で、自立したプロフィットセンターとしての事業単位
と考えられる中小製造業(競争優位の獲得可能性を持つ中小企
業)。

↓

規模: 資本金3億円以下、もしくは従業員300人以下の企業

独立性: 取引先(販売先)から独立した企業

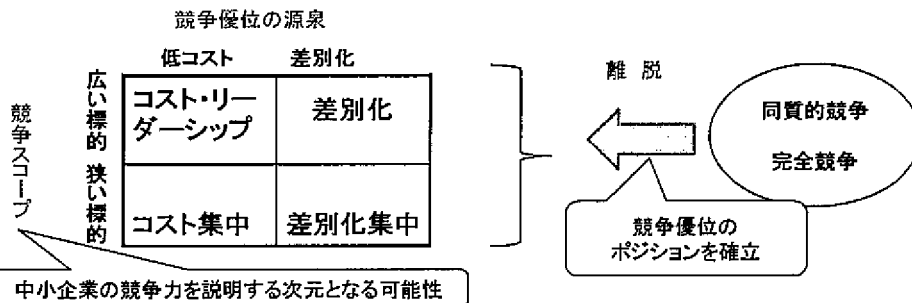
企業性: 経済計算の確立した会社 (清成, 1997)

2

2. 理論的視点

◆競争優位の基本フレーム

Porter(1980,1985)の基本戦略の次元
競争優位の源泉(差別化、コスト優位)と競争スコープ(狭い-広い)の2つの次元から基本戦略を提示。



問題点:2つの次元の関係性に焦点が合わせられておらず、競争スコープの戦略的意味づけが不明確 → 競争スコープの理論的な位置づけが必要。3

◆競争優位の源泉としての戦略要素

差別化:顧客価値を高める戦略

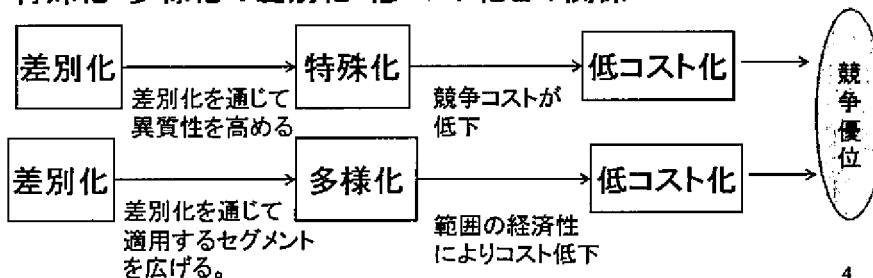
低コスト:事業に関わるコストを低下させる戦略

◆競争スコープに関わる戦略要素

特殊化:異質性の高い顧客ニーズに対応する戦略(狭い)

多様化:対応する顧客ニーズの幅を広げる戦略(広い)

◆特殊化・多様化の差別化・低コスト化との関係



3. 調査仮説

◆2つの競争優位のメカニズム

差別化戦略が特殊化戦略・多様化戦略を促進し、低コスト化に影響することで、競争優位を高める。



理由

- ・差別化が特殊化を促進する場合、差別化のセグメントへの適応、および競争コスト削減により競争優位性が高まる。
- ・差別化が多様化を促進する場合、顧客価値獲得領域の広がり、および範囲の経済性により競争優位性が高まる。



ただし、特殊化は、顧客が限定され買い手交渉力に劣る可能性がある。したがって、特殊性の高い市場でも多様化するほうが、競争優位性を高めると考えらる。

この点から、差別化→多様化の優位性を基礎に置き、特殊化の程度を2つに分類した競争優位の獲得方法が考えられる。

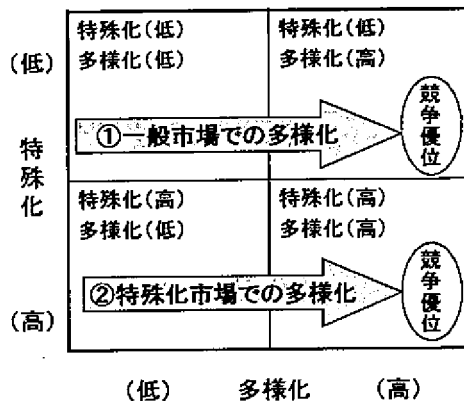


◆仮説

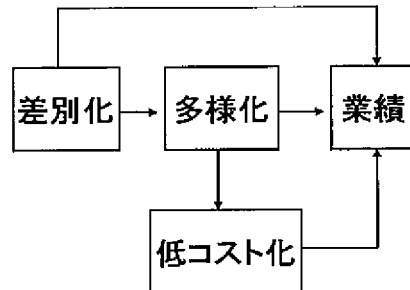
調査仮説1. 一般市場における多様化の競争優位のメカニズムが存在する。

調査仮説2. 特殊化市場における多様化の競争優位のメカニズムが存在する。⁵

◆分析内容



◆分析枠組み



4. 調査1 質問票調査

◆調査方法

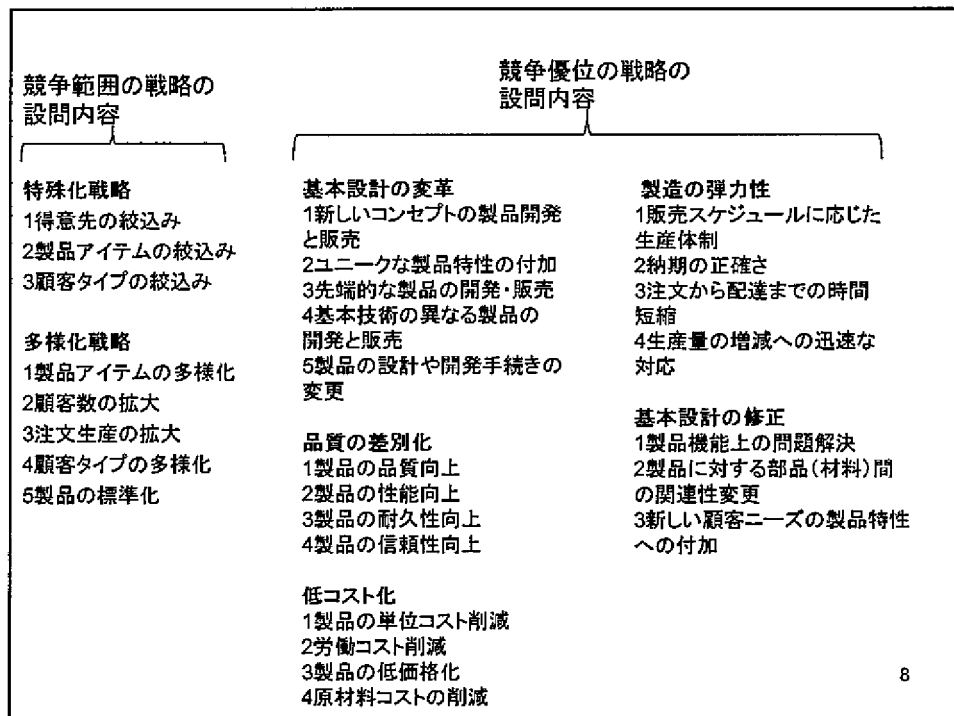
- ・調査方法: 郵送質問票調査
- ・サンプル: 北海道内の中小製造業110社

属性	レンジ	平均値
資本金(万円)	400万～3億3592万	4297万
従業員数(人)	7人～350人	61人
売上(万円)	1億1300万～30億7100万	17億22343万

・測定尺度: 5点評価法による

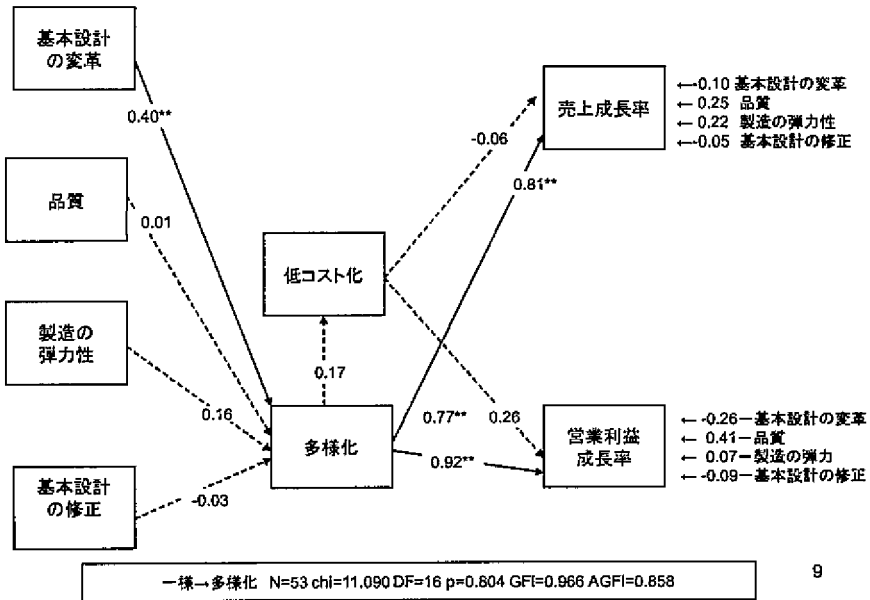
- ・設問内容: (1)競争優位の戦略(基本設計の変革、品質、製造の弾力性、基本設計の修正、低コスト化)、(2)競争スコープに関わる戦略(特殊化、多様化)、(3)業績(売上成長率、営業利益成長率)

7

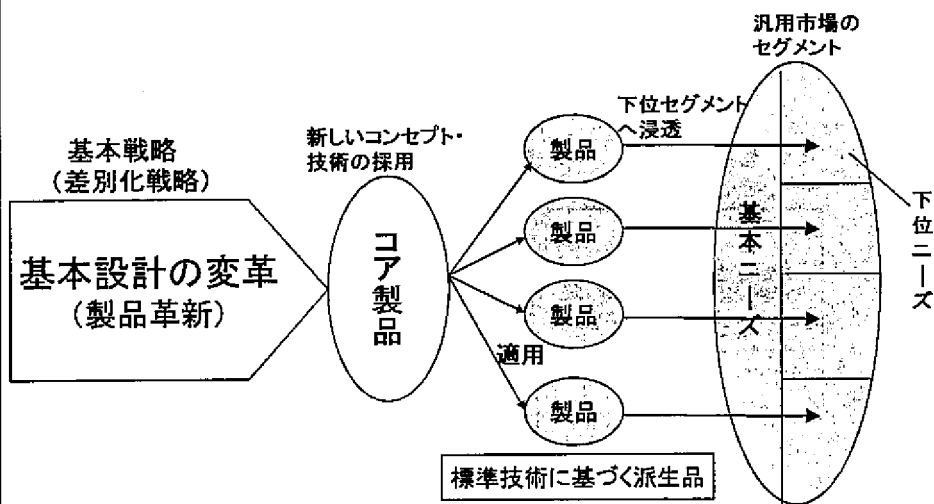


8

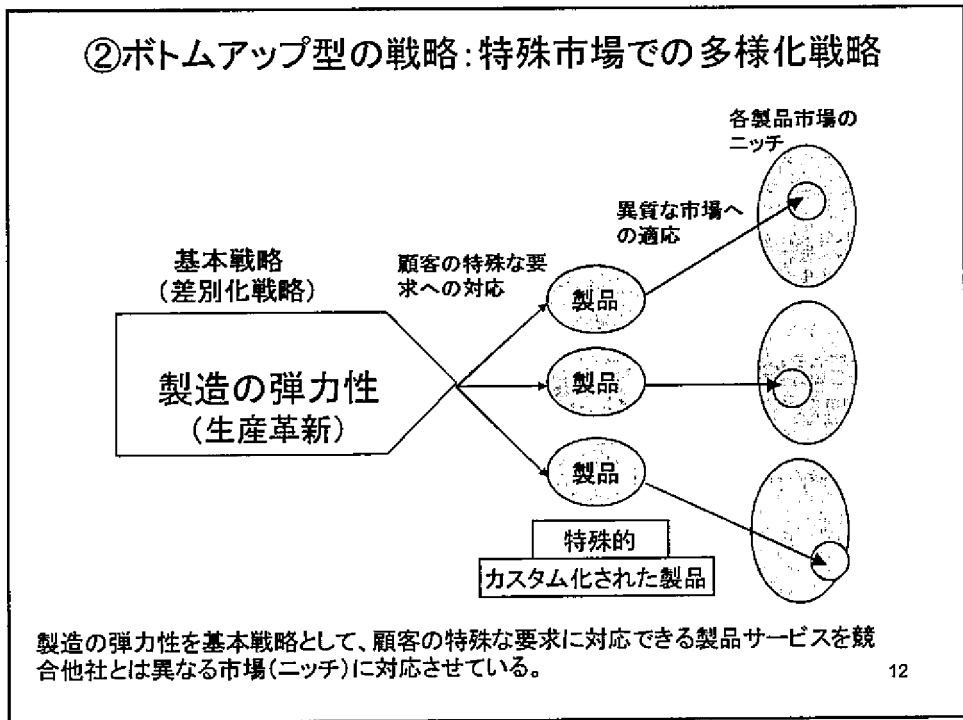
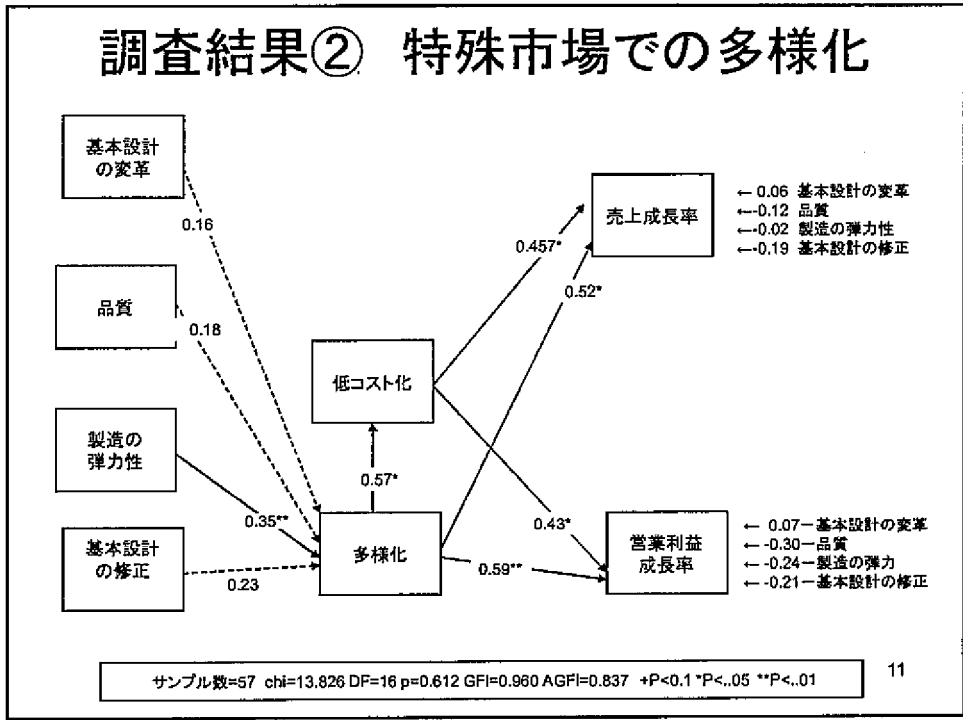
調査結果① 一般市場での多様化



① トップダウン型の戦略: 一般市場での多様化戦略



基本設計の変革を通じて、製品コンセプトや技術的に優れたコア製品を開発し、下位のセグメントニーズの違いに対応した製品を開発し市場に浸透していく戦略。



5. 調査2 ケース研究

◆調査内容

競争優位をもたらす2つのメカニズムが、個別具体的な企業の戦略(開発および生産の活動体系)にどのように反映されているかを検証

◆対象企業: トップダウン型 A社(金属製品製造業)
ボトムアップ型 B社(衣服・その他の繊維製品製造業)

◆分析項目

(1)企業の基本属性、(2)創業の経緯、(3)業界特性および市場特性、(4)特殊化や多様化に関わる製品市場開発の取り組み、(5)差別化およびコスト優位の取り組み、(6)開発と生産の特徴、(7)財務業績

13

①トップダウン型戦略の分析

◆A社の概要

創業: 1957年(北海プレス工業として設立。当初は石炭ストーブを造っていたが、1968年からホームタンクの製造を開始した。1972年に現在の社名に変更)

資本金: 1億円

売上: 30億円

経常利益: 1億3000万円

従業員数: 112名

工場: 札幌工場(本社)と当別工場

営業拠点: 本社営業部と関東営業所(埼玉県上尾市)

業種: 金属製品製造業(日本標準産業分類番号2500)

事業内容: 住宅設備関連の金属製品(住宅設備機器、電気・石油暖房製品)及び農業機械器具、環境関連製品に加え、様々な受注品を取り扱っている。

14

◆A社の事業構成

事業	売上比率	製品
住宅関連	60%	ホームタンク、LPガス容器収納庫
農機	20%	ビート移植機、その他移植機
環境関連	—	光触媒脱臭機
製造受注	20%	建設部材: エキスパンション、穀物貯槽プラント、防雪柵、雪崩予防柵、安全手摺、先行手摺、ゴミ処理施設用部材。 住宅部材: 暖房器具部材、玄関ポーチ、クローゼットドア、窓枠、ボイラー庫のよ機械: 埋設型融雪機、移動式融雪機、電気融雪機、ルーフヒータ等 環境関連機器: 発泡スチロールの小型圧縮機、ごみ圧縮機 その他: 携帯電話用配電盤、燃料タンク等

15

◆市場競争力

- ・地域性の強い必需品・最終製品市場に対し、鉄を素材とした用途の異なる価格・性能比の高い自社製品(ホームタンク、農機、LPガス容器収納庫、バルクタンク、光脱臭機)を導入することで競争力を発揮。
- ・各製品ライン内では、セグメントニーズに合わせて製品タイプを拡大している(特に、ホームタンクとLP容器収納庫の製品数は国内トップと見られている)。
- ・新技術・新機能の早期採用による製品の差別性増大(ホームタンク、LPガス容器では鉄鋼メーカーの新技術を採用、ビート移植機の自動化技術のパイオニア、光脱臭機のVOC技術の共同開発)
- ・製品の取り付けやすさへの配慮(ホームタンク、LP容器)やビート移植機の改善(毎年改善された製品を導入)など、細かい面での継続的な差別化。

16

◆開発・生産の特徴

●開発面

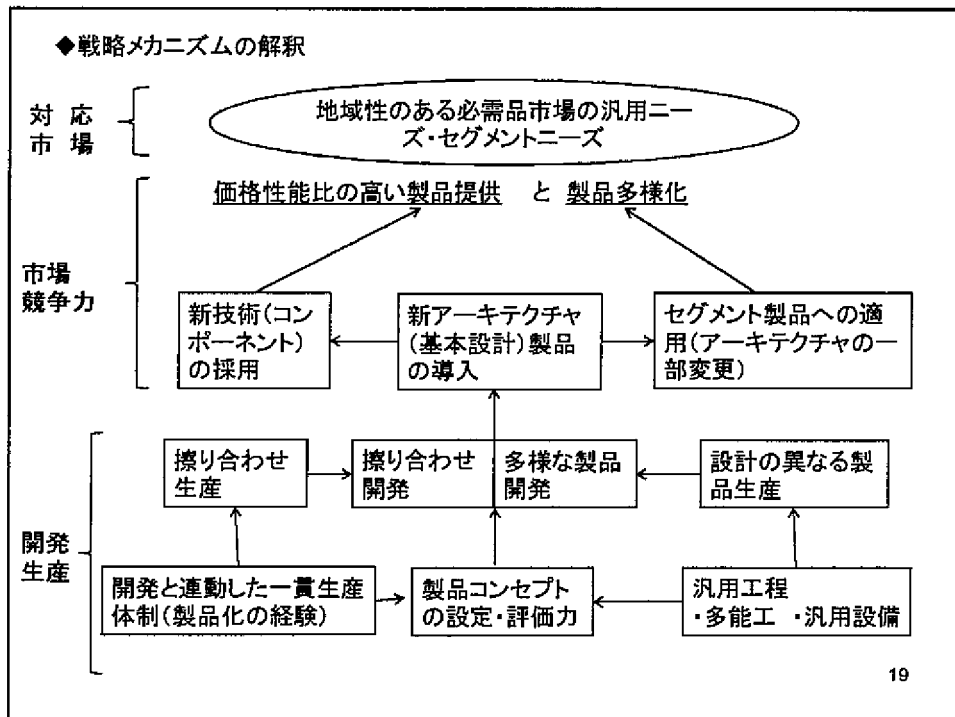
- ・ユーザーと直接取引する業者(工事メーカー、農機メーカー、ファブレス企業)からの汎用的なアイデアの取り入れ。
- ・汎用ニーズに対して需要の適合可能性や生産可能性を考えた製品コンセプトの設定や製品設計。
- ・製品毎に一人の専任担当者を割り当て、担当者に生産の立ち上げまで関わらせるプロジェクトマネージャーとしての権限と責任を与える。

●生産面

- ・板金を製品化するための工程(せん断、プレス成型、折曲加工、溶接、塗装)のほとんどを備えた一貫生産力の確保。
- ・同一の生産設備で、ホームタンクや農機といった多様な製品を生産できる汎用工程。
- ・自動化も進んでいるが、板金の厚さの調整や曲げの作業、細かい塗装などは、熟練した生産現場の従業員を活用している。また、多能工化の程度が高く汎用工程を支えている。 17

◆発見事実

- (1) トップダウン型の戦略が有効となる領域として、地域性の強い必需品・最終製品市場がある。
- (2) トップダウン型の戦略の競争優位は、同質の基本技術(基本コンポーネント)を使った用途の異なる製品への適用、および各製品ラインの基本機能・性能の差別化を通じた下位のセグメント市場の開発によってもたらされる。
- (3) 汎用ニーズを基本設計に結びつける擦り合わせ型の開発プロセスが、基本設計の差別化を通じた多様化を可能にしている。
- (4) 製品開発と連動した一貫生産と汎用工程のプロセスが、多様化と差別化を支えている。



②ボトムアップ型戦略のケース分析

◆B社の概要

創業：1973年(1973年2月にメディパックとして設立、同10月に現在の社名に変更。日本初の不織布製の手術用マスクを開発)
 資本金：2億4892万円
 売上：63億円
 経常利益：1億400万円
 従業員数：490人
 工場：本社のある旭川市内に6工場、マレーシア子会社
 営業拠点：旭川、札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡、青森
 業種：衣服・その他の繊維製品製造業(日本標準産業分類番号1200番)
 事業内容：病院向けの医療用不織布製品に加え、食品衛生用、産業用、官需要、一般用の不織布製品およびOEMによる医療用の不織布製品を販売。

◆B社の事業構成

事業	売上比率	製品
医療用不織布	70%	マスク、オリーブ、帽子、ガウン、キット製品等(自社ブランド名hopes)
その他不織布	30%	食品衛生(食品工場向けキャップ、マスク、ワイプ等)、 産業用(半導体工場、原子力発電所向けマスク、モップ、ワイプ、原発防護服等) 官需要(救急隊員用感染防止衣、航空自衛隊向けモップ、防弾防刃チョッキ等)、 一般用(一般マスク、花粉症用マスク、モップ等)

21

◆市場競争力

- ・汎用市場から離れた医療用不織布製品に特化し、ホギ・メディカル(業界1位)に次ぐ第2位のシェアを占め、病院(顧客)に対して製品を網羅的に提供できる。
- ・製品のほとんどが特注であり、医療用だけで4000種類の製品がある。
- ・製品タイプはホギ・メディカルと変わらないが、ホギが断るような小ロットの注文にも対応し、対応も早い。

22

◆開発と生産の特徴

●開発

- ・マスク、オイフ、帽子などの最初の製品導入は、創業者(現会長)がトップダウン方式で開発の指揮をとることによって実現されている。
- ・各製品ライン内での製品開発(カスタム品開発)では、営業マンの医者(御用聞き)としての役割(カスタム設計)と生産現場での迅速な試作の流れが確立されている。
- ・不織布(部品)の種類は4タイプに限定されており、これらの不織布を組み合わせたカスタム(特注)開発が行われている。

●生産

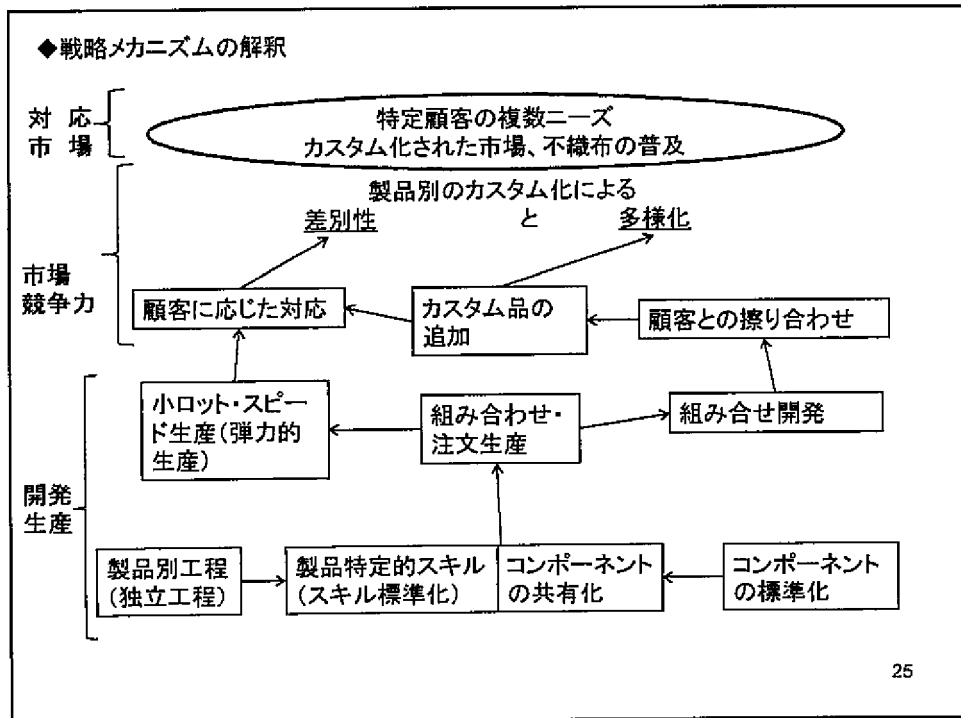
- ・生産工程は、製品別工程(マスク、オイフ、帽子、ガウン、キット製品の専用工程)になっており、旭川在住の女性従業員が特定製品の生産を支えている。
- ・一定の標準工程と標準コンポーネント(4タイプの不織布)の中で、従業員の手作業を活かした弾力的生産が行われている。

23

◆発見事実

- (1) ボトムアップ型戦略が有効となる領域として、複数製品を一体化して提供できる特殊市場がある。
- (2) ボトムアップ型戦略の競争優位は、同一顧客の複数ニーズを満たす製品多様化と、個々の製品における個別の顧客への適応を通じた差別化によって達成される。
- (3) 顧客要求に対する営業と生産の密接な連携が、迅速かつ正確なカスタム製品の開発を可能にしている。
- (4) 標準化されたコンポーネントと製品別工程における特定スキルの標準化が、多様な製品の弾力的生産を可能にしている。

24



グループ・ディスカッション

テーマ: 「北海道の優れた中小企業を構想してみる」

課題: 「競争優位を確保するための中小企業の戦略を考えなさい。」

↓
対応市場、市場競争力、開発・生産の仕方

提示方法:

- (1) 個別企業の事例に基づく提示
- (2) 複数企業の優れた戦略の組み合わせとしての提示
- (3) 仮想企業の理想的な戦略の提示