

第 215 回例会資料

# 「グローバルとイノベーション」 ～価値観がすべてのベース～

2016. 10. 28 (金) 19 : 00～

藤井 薫 氏 / 株式会社大和製作所 代表取締役

## グローバルとイノベーション

### A 当社の過去のビジネスの軌跡

#### 1 当社のビジネスの転換点はすべて、時代の変化、お客様のニーズの変化

41年前に創業したころ、当社のユーザーのほとんどはプロの麺打ち職人

ところが、同じように製麺機を販売しても、成功するお客様と失敗するお客さまが現れた

製麺機の販売だけでは？

#### 2 使命の明確化 約20年前

麺専門店繁盛支援会社

美味しい日本の麺文化を世界中に広める

人生の成功ストーリー販売会社

#### 3 年中無休365日のメンテナンス

次に、当社の製麺機を買うお客さまが、プロから素人に変化してきた

#### 4 うどん学校、そば学校、ラーメン学校の開校

丸亀製麺が登場し、うどん店市場の寡占化が始まった

但し、ラーメン店市場は寡占化が起こらない

(参考) BCGのアドバンテージ・マトリックス

#### 5 素人の新規開業者がほとんどになり、インターネットの急速な発達で、さまざまなネット媒体が登場し、繁盛の法則が明確化、世界的な健康志向のトレンド

トップでなければ、生き残るのが難しくなってきた

デジタル・クッキングの確立

一人ひとりの生徒さんにフォーカスして、卒業生の成功をサポート

無化調、無添加での指導

アウトスタンディングな商品提案 (参考画像)

コメ麺、低糖質麺の提案

## B 新たな当社の障害

国内の麺市場を主なビジネス対象にしていた、当社を取り巻く、大きな外部環境の変化

- 1 国内での生産年齢人口減少による、新規開店数の減少、麺学校の生徒数の減少  
同時に、海外進出のユーザーも増加、世界中で日本食、日本の麺のブーム

対抗策 **海外進出**  
**異業種へのアプローチ**

- 2 国内うどんそば店市場における大手外食チェーン店の誕生による寡占化の始まり、個店のレベルの低下とそれに伴う業界の沈滞化

対抗策 **海外進出**

- 3 ネットの発達による中古機のオークションにより、新品の製麺機の販売の障害

対抗策 ユーザーさまの閉店に伴う機械の全数買い取りで、市場に出回る当社製の中古機の台数を減らし、併せて、新規開業者が失敗しないように麺学校で厳しく指導する  
買い取った中古機はオーバーホールして、再販する

- 4 人手不足での製麺機使用のチャンスが少なくなった(2015年より急変した)

対抗策 **自家製麺代行業**  
人手がより少なくなる、自動化、省力化された次世代型製麺機の開発  
小麦粉、麺生地等の重量物を持たなくても良い製麺機の開発

- 5 国内市場での新規開業希望者並びに、既存店のマネージメントレベルの急激な低下  
新規開業者のレベルが低下し、既存店もビジネスに対する情熱が減少している

対抗策 単品ではなく、パッケージでの提供、利益の出る麺ビジネスの提案  
お客さまのたいへんさをなくするさまざまな手立ての提案  
(事例) スープ漉し機、スープ製造システム

## C 未来に向けて

### 1 これからの未来の状況予想

(参考) 過去20年間で、喫茶業界は、個店の生業店がほとんど消え、ほとんどが大手チェーン店化した

(事例) ハンバーガーのマクドナルド、コンビニのセブンイレブン

現在、うどんそば店の麺ビジネスは家業の店がほとんどであるが、将来においては、家業の店が消えて大手のチェーン店により、寡占化される可能性が高い

(注記) うどんそば店業界は、寡占化される率が高いが、ラーメン業界は活性化していて、多くの小規模店が生き残る可能性が高い

(参考) BCGのアドバンテージマトリックス

### 2 これからの国内市場における当社の役割                      イノベーション

10年後、20年後における麺業界のあるべき姿とは、

国内のうどんそば店市場

うどんそば店市場へのコンビニの参入

(事例) 香港のセブンイレブン

IT化されたセルフ店の台頭

(事例) 香港のマクドナルド

### 3 小規模の個店レベルの店を中堅規模になるように応援する

勝てるビジネスモデル提案業

(事例) 高品質で、美味しい、健康に良い、立ち食い店

小資本で成り立つ製麺所

カフェ+麺

ふれあい市場+麺

街の活性化+麺

福祉施設+麺

困りごと解決業

麺学校で教えているのと同レベルの麺、スープ、調味料の販売フルセットの提供(FCではなく、ボランティアチェーン)

自分の強みで勝負しない

過去を捨て去る

諸行無常の理解

## D 当社のビジネスの基本的な考え方

### 1 ビジネスは、価値観がすべてのベース

マクドナルドは、パパママストアにマネジementを導入して大成功した

マクドナルドの価値観 QSC

- |               |       |
|---------------|-------|
| 1 Quality     | 品質    |
| 2 Service     | サービス  |
| 3 Cleanliness | 衛生 安全 |

デイズニーランドの価値観

- |              |         |
|--------------|---------|
| 1 Safety     | 安全、健康   |
| 2 Courtesy   | 礼儀、サービス |
| 3 Show       | 商品力     |
| 4 Efficiency | 効率、利益   |

ビジネスの種類によって、価値観の順序は異なるが、基本はほぼ同じ

当社の価値感

- |  |            |
|--|------------|
| 1 顧客に深くフォーカスし、絶えざる奮闘精神で、価値ある奮闘を長年にわたって続ける<br>(顧客との深いコミュニケーション) | Quality    |
| 2 自己批判(内省、フィードバック、自己とのコミュニケーション)                               | Safety     |
| 3 オープンな姿勢と進取の精神(アライアンス、イノベーション)                                | Service    |
| 4 効率の追求(利益、コスト)  | Efficiency |

### 2 当社の企業文化

Never Never Never Give-up  
Never copy  
Be the first  
Working Hard!  
Focus on the customers!  
Employs first, Customers second!  
Never keep stayng in comfort zone  
Take risks and continue to challenge

## BCGのアドバンテージマトリクス

生き残り、勝ち残るための戦略は次の通り  
 少が大に勝つ戦略は次の2つだけ

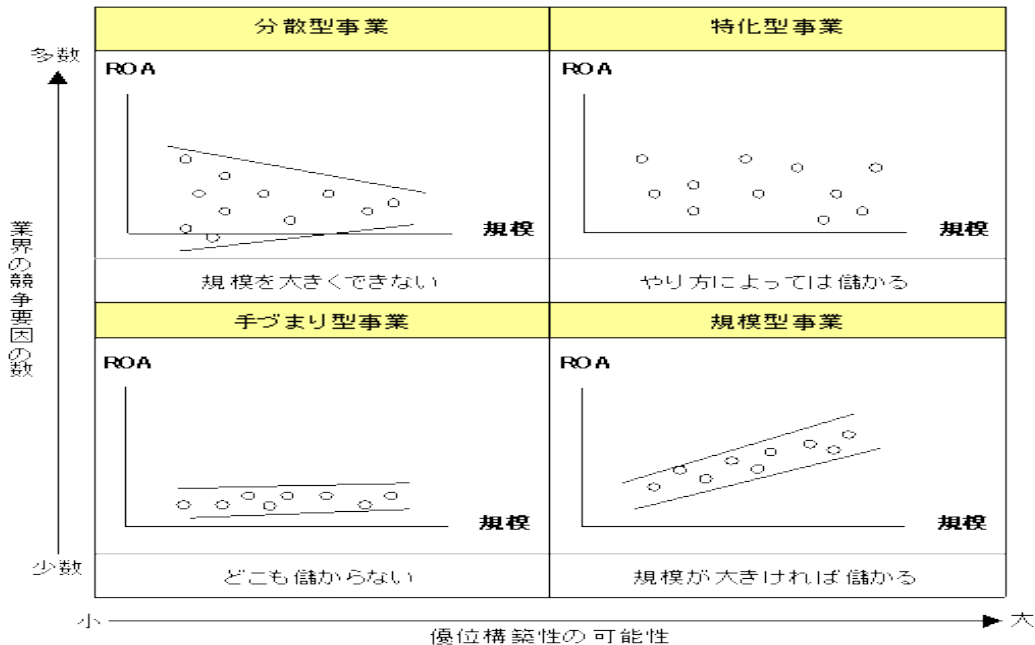
### ① ひとつ目の戦略は、競争変数を増やす方法

うどん業界はセルフの大手企業が成功し、ラーメン業界には大手企業が存在しない  
 その大きい違いは、ラーメン業界は、麺、スープ、元ダレ、香味油と差別化要因即ち、競争変数が非常に多い  
 ラーメン業界は、うどん蕎麦業界と比べて大変活性化している  
 ポストン・コンサルティング・グループが提唱しているアドバンテージ・マトリクスによれば、競争変数が多ければ多いほど、企業規模が大きくなると、儲からなくなり、大企業は参入出来ない  
 ラーメン業界はこの状態  
 従って、麺、だし、トッピング、盛り付け、サービス方法、店舗作りとあらゆる方向で他店の真似をせずに、差別化要因を徹底的に増やすこと

### ② 二つ目の戦略は、際立った個性

芸能界での長く生き残っているタレント、俳優、女優は強力な個性のある人だけ  
 美男子であるとか、美人であっても長く生き残ることは出来ない  
 ビジネスでも同じで、自動車業界のような数量で勝負する業界でも、販売台数の非常に少ないフェラーリとかポルシェ、ロールス・ロイスはしっかり生き残っている  
 他の車と全く異なる圧倒的な差別化で成功している  
 どんなビジネスにおいてもこの原理原則は同じ  
 うどん蕎麦業界でも、「つるとんたん」のように圧倒的な差別化で強いポジションを築いているお店がある  
 昨年5月に19日間かけて巡った北米のレストランビジネスも全く同様  
 長く成功しているのは、圧倒的な個性を打ち出して成功している店舗ばかり

小規模型ビジネス (競争変数の多さで決まる) → 大中小混戦型ビジネス (際立った個性で決まる)



## 価値観、使命、コンセプト、戦略の説明

価値観とは、自分が大切にしている考え方であり、価値観においては、どんな価値観を持つかということだけではなく、持っている順序がもっと大切です。

使命、ビジョン等の源は価値観であり、それを組織の責任として駆っているのが、経営理念なのです。

従って、経営理念とは、経営者が企業経営に対して持たなければいけない基本的な価値観、態度、信条のことです。

これは、自社は何のために経営するのかを社内外に表わすものであり、企業として社会的責任を遂行するための基礎となるものです。

そして、ミッション(使命)を考えると、(1)家庭人としての使命、(2)個人としての使命、(3)ビジネスとしての3つのジャンルに分類しておき、混同しないことが大切です。

要するに、使命とはお客様に対する責任であり、お客様の価値創造のために、自分の命をどう使うかということを明確にすることです。

なぜ、たった1回しかない貴重な自分の人生を使って、なぜ実行したいのかを明確にすることで、Why……?を明確にすることです。

使命に含まれるべき3つの要素は次の通りです。

- 1.到達すべき目標地点(ビジョン)があること
- 2.目標に進んでいく行動があること
- 3.それらがお客様に求められていること

使命の次は、コンセプトで、コンセプトとはビジネスの本質のこと、What……?を明確にすることなのです。

最後の戦略は、どのようにして、達成するかの方法を明確にすることであり、How……?を明確にすることなのです。

ビジネスを始めるということは、2W1Hを明確にすることであったのです。

経営理念とは	
1. お客様に対する責任	
2. 社員に対する責任	
3. 社会に対する責任	
4. 株主に対する責任	

経営理念を明確にするには	
①価値観	すべての源
②使命	WHY……?
③CONCEPT	WHAT……?
④戦略	HOW……?

2W1Hを明確にする	
------------	--

