

目次

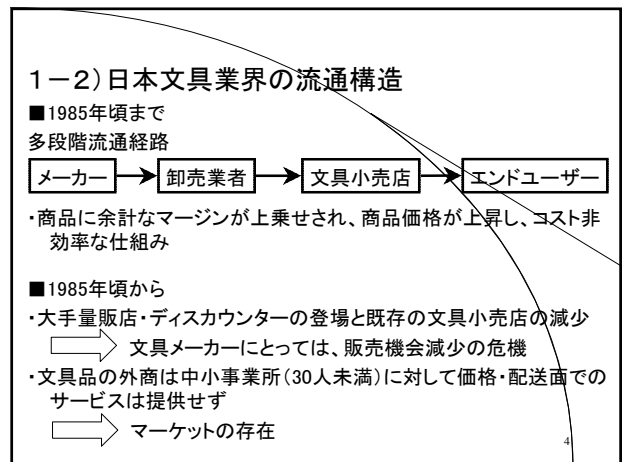
- 1) アスクルにみる新規事業創設
- 2) イノベーション、技術変化と競争
- 3) イノベーションのマネジメント
- 4) 企業家——イノベーションの担い手

1) アスクルにみる新規事業創設

1-1) アスクルの概要

■アスクル

- ・中小事業所を対象としたオフィス用品のカタログ通信販売会社
- ・企業沿革
文具卸兼文具メーカーの製造問屋であるプラス株式会社から1997年に分社化され設立した。
- ・サービス概要
FAXもしくはインターネットで受注した商品を当日あるいは翌日中に無料配送する。価格はメーカー希望価格の30~70%引き。
- ・成功要因
エージェント(代理店)制度と効率的な物流システムを利用したビジネスモデルを構築したこと。



1-3) プラスの新規事業創設

——アスクル事業部が立ち上がるまで

■新規事業創設への道

1985年以降、販売機会減少への危機感

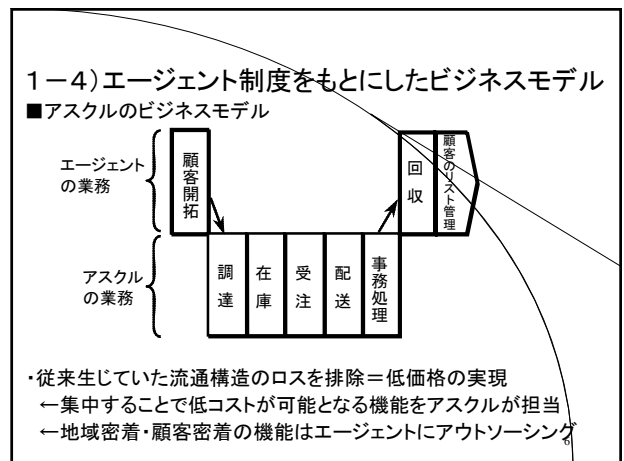
1990年、「ブルースカイ委員会」(6名)設立
新規事業創設の方法について検討

1991年、プロジェクトチーム(10名)の結成
新規事業創設を模索
コンセプトの策定「中小事業所へオフィス用品を通信販売する」

■課題

- ・大手事業所顧客を対象とする既存の卸売業者、文具小売店とのパートナー関係を継続したまま、既存の流通システムとは異なる方法で中小事業所に文具を届けるビジネスモデルを構築すること。

⇒ エージェント制度を用いたカタログ通信販売



■ 新規事業としてのアスクルの特徴

- ①文具業界の流通システムに関してイノベーションを行なったこと
- ②ライバル企業が対象としていなかったターゲット(巨大なニッチ)をエージェント制度によってとらえたこと
- ③流通業務と顧客サービスに特化することによってコスト効率性を達成し、競争優位を獲得したこと

7

2) イノベーション、技術変化と競争

2-1) イノベーション

■ イノベーション

- …創造的なアイデアを実行に移すことで企業に新たな利益の源泉をもたらす全ての変革のこと。「新結合」を意味する。
- とくに技術の変化が激しい産業においては、イノベーションが競争優位の鍵となる。
- 具体的な内容
 - ①新製品の開発 PDP(プラズマディスプレイパネル)、燃料電池車
 - ②新生産方式の導入 モジュール生産、セル生産方式
 - ③販路の開拓 NECファクトリ・エンジニアリング中国市場(計測器の校正)
 - ④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得 リサイクル
 - ⑤新しい組織の実現 流通の中抜き、ミスマのユニット・チーム制

8

2-2) 技術サイクル

■ 技術サイクル

…技術が発展する周期のこと。新しい技術が誕生することで始まり、その技術が限界に達して他の新たなよりよい技術にとってかわられたときに終わるといふサイクル。

成果

努力

(出所) R.N.Foster [1986] The Attacker's Advantage Summit

9

電子情報技術産業協会 (JEITA) がまとめた1—9月のPDPテレビ出荷台数は11万1000台で、前年同期の3.9倍。同時期の画面サイズ30型以上のブラウン管テレビ出荷は47万台と、前年同期比6.5%減。「大型テレビを買い替えるならブラウン管よりPDPを選ぼう」と考える消費者が増えている。

金額ベースでは存在感は一段と高まる。4—6月のテレビ出荷で、PDPは台数ベースでは全体の1.9%を占めるにすぎなかったが、金額ベースでは19.1%を占めた。7—9月は台数で2.1%、金額では20.4%と、20%の割合に乗せた。

2002年11月15日/日経産業新聞

10

居間などで家族が見るテレビ受像機

テレビ受像機の種類	現在使っている	次回買い換えたい
画面が4対3のブラウン管テレビ	3.3	58.5
ワイド画面のブラウン管テレビ	12.6	37.2
PDPテレビ	0.2	4.8
液晶テレビ	3.3	31.5
プロジェクションテレビ	0.1	4.3
プロジェクターとスクリーン	0.2	5.5
パソコン用モニター	0.8	3.8

日経産業消費研究所・新製品評価情報センター

11

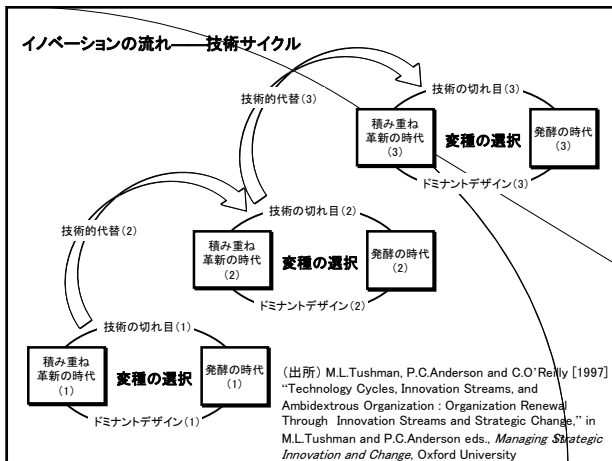
2-3) イノベーションの流れ

■ 技術的イノベーション

- 独自の強みから得られる便益を複製不可能にし、さらには競争優位の源泉であったその独自の強みを競争上の障害へと変えてしまう可能性をもつ。
- 企業が持続的な競争優位を達成するためには、革新的なアイデアや製品を連続的に生み出すことのできる流れを自ら作り出すことが最も有効。

企業は持続的な競争優位を確立するためにイノベーションを継続的に実行する。それは一連の技術サイクルで構成される。

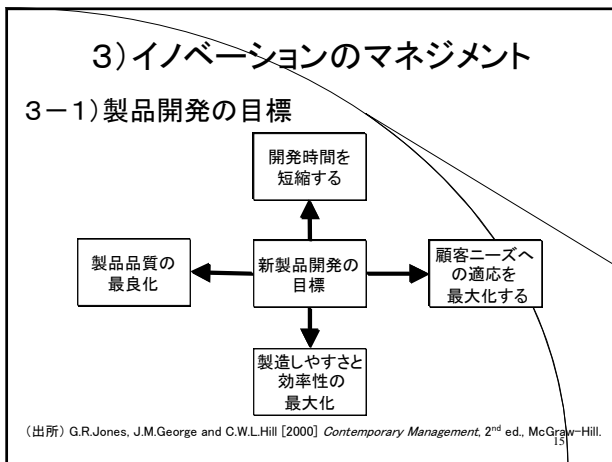
12



ドミナントデザインとスタンダード

- ◆デジュレスタンダード…公的機関によって定められた標準
- ◆デファクトスタンダード…市場競争の結果決まる標準
- ◆コンソーシアム型標準…企業間の事前交渉で定められた標準

デファクトスタンダード(de facto standard)とは、「事実上の標準」と訳され、「標準化機関の承認の有無にかかわらず、市場競争の結果、事実上市場の大勢を占めるようになった規格」標準化が迅速で、開発者は多大な特許収入を得ることができる。一方、標準を獲れなかったときのリスクが大きいというデメリットもある。技術革新が急速で、次々と新しい規格が登場する通信業界や家電業界では、公的機関の標準決定を待っている暇はないので、デファクトスタンダードが重視される。



- ①製品開発期間の短縮
→最新技術を備えた製品を他社に先駆けて高価格で市場へ投入できる。
→より進歩した技術によって、顧客ニーズへの適応やブランド・ロイヤリティの確立が実現し、競争優位性を高めることができる。
→実験的に新しい製品を市場投入することができる。失敗した場合でも素早く新しい製品と取りかえることが容易。
- ②顧客ニーズにあった製品の開発
市場で受け入れられる製品とは、製品の特性と顧客のニーズが合致した製品である。
- ③可能なかぎり高品質な製品の開発
市場で受け入れられる製品とは、品質が顧客満足を十分満たす製品である。
- ④製造工程の簡素化および効率化
設計段階において効率的で低コスト構造の製造工程に設計することで、開発期間の短縮化やコスト節減が可能となる。

- #### 3-2) 製品開発の原則
- ①プロジェクトを絞り込み、資源を効率的に配置する
 - ②部門横断的なチームを編成する
 - ③並行的な製品開発プロセスを構築する
 - ④顧客および供給業者を参加させる

- #### 4) 企業家——イノベーションの担い手
- アントレプレナー(企業家)
…機会を発見し、新しい改善された製品もしくはサービスを作り出すために、自らの責任で必要な資源を動員する人のこと。
 - イントラプレナー(企業内企業家)
…既存の組織内で製品改良の機会を発見し、製品開発プロセスを管理する責任をもつ従業員のこと。

来たれ！未来の起業家
2003学生起業家選手権 参加者大募集！！
【募集期間】平成15年4月21日から6月20日まで

優秀賞(個人またはグループ、3組以内)には、有限会社等の設立資金として300万円を助成します。このほか、決勝大会進出者(7組)には、奨励賞として10万円を支給します。

優勝すれば実際に会社を設立できます！

学生起業家選手権は、新しい発想や感性に優れた起業家をめざす学生の育成のために東京都が主催する大会です。ビジネスプランのプレゼンテーションおよび筆記試験(経営に関する基本的知識)によって優秀賞が決定されます。

主催：東京都 財団法人東京都中小企業振興公社
 後援：東京商工会議所 社団法人ニュービジネス協議会 日本私立大学団体連合会

<http://www.metro.tokyo.jp/INET/BOSHU/2003/04/22d4f100.htm>

19

社内VB3社設立、松下、支援制度使い15社目。

2003/04/11、日経産業新聞、23ページ

松下電器産業は十六日までに社内ベンチャー支援制度「バナソニック・スピンアップ・ファンド」を活用した新会社を三社設立する。パソコン支援サービス会社と技術開発関連の二社で、松下の社内ベンチャーは計十五社となる。

家庭でのパソコン利用を支援するピーコ(甲府市、伊地知聖士社長)を十日付で設立。十六日付で化合物半導体向け開発装置を手掛けるイスマ(大阪市、北垣和彦社長)と小型エネルギー機器開発のスマック(大阪市、河原定夫社長)の二社を設立する。

松下の社内ベンチャー支援制度は二〇〇一年度から二〇〇三年度まで総額百億円を投じて**社内起業家**を募集する制度。社内に埋もれた技術や人的資源の活用が目的で、これまでに十二社を設立している。

20

4-1) 企業家精神とニュー・ベンチャー

■ 企業家精神

…顧客のニーズを満たす機会を発見し、そのニーズを満たすような製品・サービスを作り出すための資源を動員すること。

■ マネジメント

…計画や統制、リーダーシップや資源のコントロールといった様々な要素が含まれる。

➡ 成長期のマネジメントがベンチャーの成否をわける。マネジャーを雇い、権限委譲することが必要。

21

自治体高まるVB支援熱——拠点ビジネス創出、入居企業が協組、自立も探る。

1/19、日本経済新聞、朝刊、29ページ

自治体によるベンチャー企業(VB)支援の動きが、広がりを見せている。長引く景気低迷で民間の支援が細るなか、起業支援施設などハコモノの整備にとどまらず、投資ファンドの設立、経営幹部派遣といったソフト面の支援にまで踏み込む。地域経済活性化を担える官製ベンチャーは育つのか。可能性や課題などを探った。

22

4-2) ベンチャー・キャピタル

■ ベンチャー・キャピタル

…新しい事業を始めようとする起業家を発掘し、株式保有というかたちで投資をし、その企業が成功し、株式市場に上場できた場合には、株式を売却して、キャピタル・ゲインをあげることを目的とした投資組織。

■ ベンチャー・キャピタルの役割

・ベンチャー企業へのリスクマネーの提供。
 ←ベンチャー企業は期間損益の黒字化、累積損失の一掃、フリーキャッシュフローのプラス転化に相当の期間を要するため、豊かつ長期的なリスクマネーが必要
 ←リスクの高いベンチャー企業は、間接金融による資金調達が困難

■ ベンチャー・キャピタルの課題

・経営支援の実施、および経営支援を行うことのできるスキルや人材の開発。

23

日本ベンチャーキャピタル——株主の大手企業と連携(投資ファンドの実力)

2003/04/10、日本経済新聞、朝刊、14ページ

独立系ベンチャーキャピタル(VC)の日本ベンチャーキャピタル(NVCC)が、投資を積極化している。創業初期の企業を中心に選別を徹底。経営者派遣や大手企業と連携した支援を通して企業の育成を目指す。

NVCCは一九九六年に大手企業三十八社が出資、新産業を育成する目的で設立された。株主は伊藤園、セコム、大和ハウス工業など、かつてのベンチャー企業が多く、役員にオーナーが名を連ねる。会長はウシオ電機の牛尾治朗会長、後藤社長も元ファミリーマート社長の経歴を持つ。

これまでに八本のファンド(投資基金)を設立。三月末の総額は約三百六十七億円で投資先は四百四十一社。公開実績は昨年未までで国内外合計で五十二社に上る。

24

4-3) イントラプレナーと組織学習

■組織学習

・・・従業員に機会を発見・認識させ、問題を解決させることで組織が継続的に実験・改善し、新しい魅力的な製品およびサービスを顧客に提供する能力を高めることを保証するもの。

■小規模企業・ベンチャー企業の脅威

・既存企業は自らの革新性を高め、継続的な組織学習を実現するために社内における企業家的活動を促進していく必要がある。

→ イントラプレナーの出現を促し、活動をサポートする環境づくり。
・成果と報酬の結びつきの明示。

25