

Title	製造業古典モデルにおける「1 : N」の形成パターン : 食材事業を事例とした「モノのサービス武装」に関する一考察
Author(s)	瀬川, 丈史; 妹尾, 堅一郎; 赤星, 年隆; 久保, 恵美; 伊藤, 宏比古; 杉山, 立志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 802-805
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13396
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

製造業古典モデルにおける「1 : N」の形成パターン ～食材事業を事例とした「モノのサービス武装」に関する一考察～

○瀬川丈史、妹尾堅一郎、赤星年隆、久保恵美、伊藤宏比古、杉山立志（産学連携推進機構）

自社－顧客間に「1 : N」の関係形成するためには様々な手法があり、それらは2種に大別できる。第一は顧客との間に1 : 1を形成し、それをN社に展開して結果的に1 : Nを形成するやり方、第二は最初から1 : Nを形成しようとするやり方である。対象を企業単位で捉えた場合は前者である。他方、対象を企業内とした場合には、両者がありうる。実際に使用する工場・部門毎の個別攻略による局地戦が前者であり、全体の採用決定権を持つ特定1部署の攻略を通じた企業全体への展開は後者となる。どちらも、関係構築促進には「サービス」が重要となる。本発表では「モノのサービス武装」の観点から、製造業古典モデルにおける関係形成におけるサービス価値について論じる。

キーワード：ビジネスモデル、モノのサービス武装、古典モデル、サービス、食品、食材、工業

1. はじめに

食材事業に従事する製造業各社が行うB to Bビジネスは、ビジネスモデル的に見れば、自社が開発もしくは所有する知財に基づき製造したモノを対価取引を基本として販売する、という「古典モデル」である。この古典モデルによる事業を展開する企業は、通常、自社－顧客間の関係の中で絶対的優位を築き、1 : Nを形成するための活動を行う。従来、製造業はモノ売りによる収益を基盤とする事業構造であるがゆえに、多くの企業において自社技術開発によるスペック向上を顧客に対する価値提供としてとらえ、「より性能が良く、より効率的生産を通じた低コスト（＝低価格）により、より安定的に提供する」ことを主眼としていた。つまり、従来製品（＝商品）のインブルーブメントを中心に、技術的な自社優位を継続して事業を行ってきたと言えるだろう[1]。

近年、モノとサービスの関係は多様化しており、製造業のモノ売りによる単なる対価取引だけによるビジネスではなく、例えばサービスビジネスモデルの併用や転換等も見られるようになってきた。しかしながら現在、単なる製造業古典モデルにおいても、1 : N形成のための工夫は多くなされている。例えば、本稿の筆者である妹尾・久保らは、既に、機能性食材を扱う食材事業企業の「勝ち組」である(株)林原、松谷化学工業(株)、不二製油(株)、丸善製菓(株)等の共通点として、「①スペシャリティ素材であること、②B to Bビジネスを行っていること、③ビジネスモデルの構造として、周辺特許の「1社パテントプール」を形成することによって「N : 1 : N」を構造のハブモデルを形成していること」を指摘している [2]

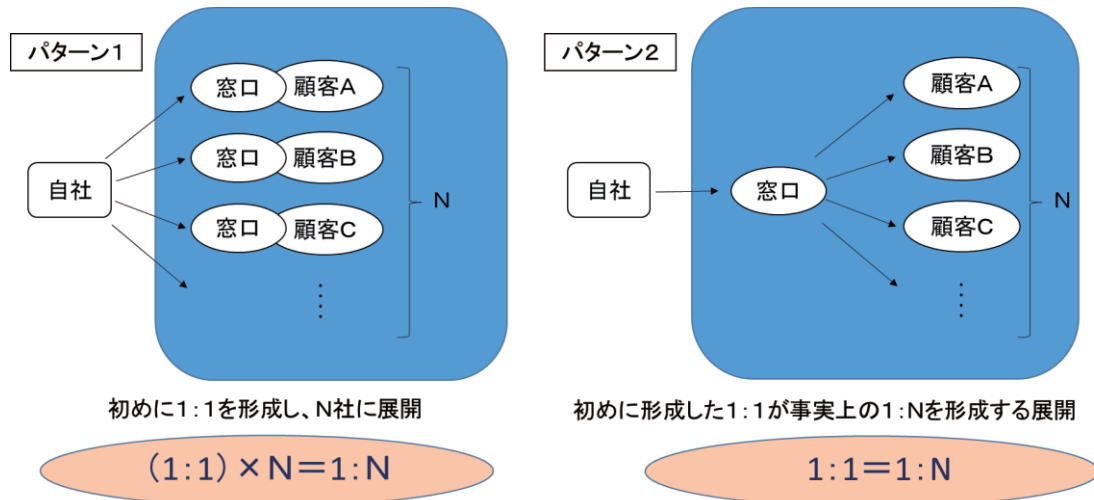
また、本報告では、食材メーカーから食品メーカーへのB to Bビジネスを事例として、顧客に対するサービスの1つとしての提案型営業やその他の工夫について紹介し、「モノのサービス武装」の観点から1 : Nの関係形成促進に対するサービス価値について議論する。

なお、ビジネスにおいて、その扱う商品形態と事業業態に着目し、それらのパターンを定性的・概念的にモデル化してものがビジネスモデル論である。ビジネスモデルは多様であり、その中の基本となるのが古典モデルである。この古典モデルの代表例として創薬事業が挙げられる。[3]。

2. 食材事業と1 : Nの形成手法

企業が事業運営をする場合、一方で、他社に対して自社優位を確保・維持して収益を安定・向上させるのみならず、市場自体を形成することは非常に重要である。そうでない場合は、特定の企業の事業のみに貢献する関係を築くことである。前者は、自社－顧客間に1 : Nの関係を構築することである。後者は、自社－顧客間に1 : 1（ワン・オン・ワン）の関係を構築することである。

ここでは、B to Bビジネスにおける「1 : N」の関係の構築について考えてみることにする。これらには様々なやり方があると考えられるが、ここでは2種に大別してみよう。一つ目は顧客との間に1 : 1を形成し、それをN社に展開して結果的に1 : Nを形成するやり方である。二つ目は、最初から1 : Nを形成しようとするやり方である（図1）。



関係の対象を企業単位で捉えた場合は前者であるが、対象を企業内とした場合には両者がありうる。まず、実際の製品採用権限部署（購買部門／調達部門）の把握が第一歩となる。

材料の購入に際して本部などが全社一括して調達を管理する場合は、その部門が全体の採用権限（決定権限）を持つので、その部門への攻略に注力がなされる。他方、その企業が扱う商材の特性によっては、1社でも複数工場を所有または協力工場として操業している場合がある。この場合は、実際に製品を使用する工場・部門の調達部門が独立的にあるので、それらへの個別攻略による局地戦が重要となる。

ここで、完成品メーカーが自社製品に使用する材料の選定に際して、その採用権限の所有者が何処かについて整理を行ってみた（図2）。

		組織部門		
		開発部	購買部	営業部
所在地	中央 (本部)	A1	B1	C1
	箇所 (工場)	A2	B2	C2
	社外	A3	B3	C3

図2 採用権限に関する整理

まず、採用権限を有する部署という観点から整理すると、A : 開発部(研究所を含む)、B : 購買部 (資材部)、C : 営業部、が挙げられる。Aは製品開発を行う部署であり、材料選定が必須である。Bは特にコモディティ材料において、コスト的な面からの選定がなされる場合がある。Cは例えば新製品のコンセプト上、キー材料を限定する場合である。

次に、採用権限を有する部署がどこに位置するかという観点でみた場合には、1 : 中央 (本社)、2 : 箇所 (工場)、3 : 社外 (グループ会社、協力会社) の3つが挙げられる。1は本社などの中央組織で全社統括している場合で、2は実際に材料を使用する工場箇所にて行う場合、3は自社のグループ会社や企画立案、製造受託など第三者の協力会社が選定を行う場合である。詳細にみれば他の要素も含まれ、さらなる細分化が可能であろうが、ここではこれら2つの軸の組み合わせで9通りのパターンを検討す

ることとした。

本稿では、食品の中でも、特に生鮮食料品に近いパンを製造販売する大手製パンメーカーに注目して事例として検討する。大手製パンメーカーが扱うパンの特徴は、飲食品ではあるが缶詰や冷凍食品、多くの飲料などに比較して、その賞味期限が短い点である。つまり、パンは準生鮮食料品ともいえるのである。そのため、日配品であること、販売対象地域が全国であること、大量生産のため多数の機械装置を備えた工場を有すること等がビジネス面での特徴となる。さらに、商品的には、嗜好性があること、かつ地域性（〇〇地方限定、〇〇産△使用など）等によるブランド価値を持ちうること等が挙げられる。これらの特徴を持つが故に、複数の工場が各地で操業されていることに理解ができるだろう。

さて、これらの特徴を踏まえ、採用権限に関する9通りの整理に照らし合わせてみよう。大手製パンメーカーは、A1、B1、C1、A2、B2が該当する。このことは、従来「企業—企業」としてのみとらえられていた食材メーカーと食品メーカーの関係が、大手製パンメーカーを事例として詳細に見た場合には、食材メーカーと食品メーカーの工場部門という「企業—企業工場」の関係として見た方が適切なケースがあるということが分かる。この5つの組み合わせにおいて、1：N形成パターンはどのようなものか。

A1：一般的には商品の開発を行う中央研究所が窓口となり、採用されれば、全国の工場「N」で使用されるパターンである、中央研究所という「1」の攻略が事実上の「N」となる1：1が形成され、この関係を積み重ねれば、食材メーカーにとって1：Nのパターンを形成することになる。

B1：本社の原料購買部が、原料の統廃合や一括購入などによるコストダウンを目的に行うケースである。これもA1と同様に購買部門という「1」の攻略が事実上の「N」となる1：1から1：Nへと展開するパターンと言えよう。

C1：地域特産品の使用や季節商品の品揃えなど、営業的な企画が先行し、材料が決定されるケースであると考えられる。ただし、C1による1次スクリーニングを経て、最終的な採用権限がA1、B1へ移行することも想定される。ただし、その採用候補にエントリーさせるという観点では1：N形成の初期段階と捉えることができるので、その意味では、A1、B1と同様に1：1から1：Nへ展開するパターンと言えるだろう。

A2：これは大手製パンメーカーが全国に複数工場を持つという特徴が前面にでるケースであると言えよう。パンが嗜好品として地域性（地方の特産品や地域住民の好み）を持つことや、賞味期限が短いため地産地消（消費地生産）的にならざるをえない点に由来していると考えられる。即ち、ある地域にあわせた商品開発を、その製造を行う工場が担当するケースを示すものである。食材メーカーは、大手製パンメーカーの工場毎に1：1の関係を築き、それをN回（同社の複数工場に対して）行う（1：1）×N=1：Nのパターンであると言えよう。

B2：これもA2と同様に各工場の購買を担当する部署が原料を選定するケースである。そのため（1：1）×N=1：Nのパターンであると言えよう。

3. 食材事業におけるモノのサービス武装

食品（完成品）の構成成分である食材（材料）を扱う食材メーカーが、顧客である食品メーカーに対して行うB to Bビジネスにおいて、両社間の1：N関係の構築を促進させるものは何であろうか？

この問いに対し、製造業であっても技術や仕様、コストのみならず、「サービス」が大きくかかわっていることを事例から見出した。現在の調査によると、大別して4種類のサービスが確認された。

1つ目の「サービス」は、食材の特注品開発（カスタム化）である。顧客の要求に合わせて、食材の風味や機能をカスタマイズする場合である。製パン原料である加工油脂を食材の例とすれば、プロトタイプをベースにカスタム化する際、種々の食材、添加物で特徴の付与・調整を行う。そして食材メーカー自身が実際にパンを焼成し、その効果を確認する。それを通じて、開発した特注品が顧客に対して与える価値について想定できるからである。通常、これは無償で行われる。

2つ目の「サービス」は提案型営業である。前述のように、食材事業において1：Nを形成し、自社事業を進展させてきた機能性食材メーカーでは、提案型営業を実施してきたという特徴がある[2]。ここで提案型営業とは、食材メーカーが自社の食材を顧客である食品メーカーに紹介する際に、実際にその食材を使用した食品の応用例を持ち込んで、その採用を提案することである。もちろん食材が持つ機能性自体や外的環境なども大きな要素を占めると考えられるが、この提案型営業がなぜ有効なのだろうか？

理由の1つ目としては、食材の多くはそのモノだけでは、食品に仕立てた時の性能を顧客に対して伝

え切ることが難しいからである。顧客がその食材を採用した時にどのような食品が出来上がるのか、それを食べた場合にどのような感覚を得ることが出来るのか等について、より具体的に感じてもらうためである。これは顧客に対するサービスとして位置付けることができるだろう。

理由の2つ目は作るものが食品であるため、食材メーカー自身での調理・調製が可能だということである。

また、この提案型営業は最終食品のレシピ提案を伴うことが少なくない。つまり、実際の消費者（最終顧客）が手に取るような最終食品の配合を組み立てて、具現化し、見本と共に食品メーカーに提供するサービスである。見方を変えれば最終顧客である消費者に向けて、商品開発を共同で行っているとも言えるのである。

これらを踏まえると、食材を用いた食品の応用品を提案する営業活動をサービスとして行なえることが分かるであろう。そして、それは食材メーカーのビジネスの際だった特徴としてとらえることができる。なぜならば、他の工業系の部材の場合、例えば電機分野の半導体メーカーはその性能を確認するため、それを使用した顧客の商品（TVなど）の試作を行うことはできない。そのため、顧客の設計に齟齬をきたさない様、部材の仕様（スペック）を厳密に規定して、取引を行うことになるのである。

3つ目の「サービス」は食品メーカーへの教育サービスの提供である。これは、食材に関する専門知識や取り扱いに関する教育と、食品の作り方に関する技術指導がある。前者は、企業の新入社員、研究所員、営業担当者などが対象となり、座学を中心とする教育である。後者は、実地の技術訓練である。特に食品はその製造工程における状態変化や製造設備とのマッチングに関して、“職人”が培った技術と経験が占める割合が大きく、教科書だけでは判らないノウハウを主にした実践教育である。

4つ目の「サービス」は設備的支援である。設備的支援にも複数のやり方がある。（以下の呼び方は、本稿で提案するものである）

①「オン・サイト・プロダクション」：これは顧客の工場敷地内（プラント内）に食材の製造設備を設け、顧客の生産計画に合わせて、食材を製造して供給するものである。

②「オン・サイト・ストレージ」：これは①の簡易型である。食材をその場で製造するのではなく、あらかじめ製造しておき、使用可能な状態で貯蔵しておくものである。

③「バイサイト・プランテーション」：これは顧客の工場に隣接して自社工場を建築するものであり、前記の①②が単一食材の大量使用に有効なのに対して、少量多品種にも対応するための手法である。これらは顧客が必要なものを、必要なときに、必要なだけ供給する自動車分野の「ジャスト・イン・タイム」方式と通じるところがある。

これら4つのサービスはあくまでも、サービス自体をビジネスとして行うのではなく、モノの販売を支援する付加的なものである。つまり、これらのサービスによって食材という「モノ」の販売が武装されるのである。すなわち、「モノのサービス武装」である。

4. むすび

以上のように、製造業古典モデルにおける「1：N」の関係を構築する際のパターンについて、本論では食材メーカーから食品メーカーへの食材販売事業を事例として考察を行った。大別して2種のパターンがあること、ならびにその関係構築の促進には付加的に行う種々のサービスが非常に重要であり、「モノのサービス武装」がなされていることを確認した。今後、一方において食材メーカーのビジネスモデルをさらに調査研究すると共に、他産業のモデルとの比較検討を通じて「1：N」形成のパターンの一般化を行っていくこととしたい。

【参考文献】

- [1] 妹尾堅一郎『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』ダイヤモンド社、pp.7、2009.
- [2] 妹尾堅一郎、久保恵美、伊藤宏比古、赤星年隆 “食材ビジネスの「N：1：N」構造～新規物質によるオープン＋クローズ戦略の事例～” 日本フードシステム学会 2015 年度大会、2015.（同発表内容を『フードシステム研究』2015、3号に投稿中）.
- [3] 久保恵美、妹尾堅一郎、伊藤宏比古、赤星年隆 “機能性食材のビジネスモデル群～古典モデルと関連4モデル～” 日本フードシステム学会 2015 年度大会、2015.（同発表内容を『フードシステム研究』2015、3号に投稿中）.