

富土地域における紙加工品製造業の新たな事業創造に向けた調査研究

常葉大学 経営学部 小豆川ゼミ・安藤ゼミ

指導教員：准教授 小豆川裕子・講師 安藤詩緒

参加学生：密岡芽生、山田真言、石川綾香、小柳孝太 望月颯人、和田汐美、渡邊雅、
内島可奈子、朝日星陽、海野靖尊、吉田竣、渡邊光輝、大原和樹、桶本桃香、
笠井早奈、杉山伶 (16名)

1. 要約

富士市における紙加工業は、長年地域経済の発展を牽引してきたが、近年、人口減少やICTの進展によって需要は縮小傾向にあり、事業の収益基盤の強化、成長市場への展開等が求められている。本研究のパートナーである紙加工品製造業の株式会社コーチャー(敬称略、以下コーチャーと表記)は「やさしさをかたちに」を経営理念とし、早くからペット関連市場に参入し、地域社会に貢献する企業をめざしてさまざまな取り組みを行っている。本研究は同社・地域の成長・発展に資するビジネスモデル提案を、フィールド調査、ワークショップ等の活動を通じて実施し、3つの新商品、2つの事業提案を行った。

2. 研究の目的

富士市にあるコーチャー(富士市厚原、資本金4800万、従業員数146名(2018年8月末現在))とゼミ学生との協働プロジェクトにより、持続的な成長・発展に資する新たなビジネスモデル(新商品・新事業)提案を行う。

3. 研究の内容

2018年5月～7月に目標の共有、企業活動の理解、提案手法の習得を行い、ABC3グループに分かれてデスクリサーチ・分析を行い、中間報告会を実施した。夏休みはフィールドワークの準備作業を行い、9月にフィールド調査を実施、10月～11月末まで連続グループワークを行い、成果をとりまとめ、12月末に報告会1を実施。活動のプロセスと結果の評価に企業、行政、産業支援機関の支援を戴いた。

4. 研究の成果

(1) 当初の計画

前期に目標の共有、企業の理解・提案手法の習得を行い、3グループに分かれてデスクリサーチ・分析、中間報告会を実施。フィールドワークの準備作業を行い、後期前半でフィールド調査を実施。連続グループワークにより、提案作業を行い、成果をとりまとめる、とされていた。

(2) 実際の内容 A：次ページ図1のように予定どおり実施した。

本調査におけるグループワークでは、SWOT分析、アイデア整理については、付箋を活用したKJ法、さらに提案とりまとめにはBMG(Business Model Generation、以下BMGと表記)を活用している。

➤ BMG(Business Model Generation)とは：

ビジネスモデル 実践手法の1つ。視覚的でフリーハンドでも描ける「ビジネスモデルキャンバス」を用いて、グループメンバーがビジネスモデルの要素を議論することで、理解、議論、創造、分析を深めていくことができる。2018年6月14日にf-Biz マーケティ

ングディレクター 中野美保子先生に講義いただき、参考書に基づき、事例を解釈しながら手法の理解を深めた。

実施時期	タスク	内容
2018年：5月17日（木）	内部環境・企業の理解	コーチより事業活動全般のレクチャー
5月24日（木）	プロジェクト準備	調査準備：情報収集の方法など
5月31日（木）、6月7日（木）	プロジェクトの目標の共有、調査内容の把握、役割分担など	調査準備、グループ編成、グループワーク
6月14日（木）	提案手法（BGM）の習得と活動イメージの共有	f-Bizマーケティングディレクター中野先生によるレクチャー
6月21・28日、7月5・12・19（木）	デスクサーチ：外部環境：市場・業界動向、競合動向	3グループに分かれて既存情報の収集・分析・とりまとめ
7月26日（木）	中間報告会	コーチへ前期活動のとりまとめ・報告
8月～9月	現地調査の内容計画・経営者インタビューの設計	LINE、メールベースで、情報交換
9月20日（木）	フィールド調査（内部環境：経営理念、戦略、課題、技術、マーケティング、販売、地域貢献等）	現地調査（工場見学、経営者・担当インタビュー）： コーチ、富士市役所、常葉大学
9月27日（木）～12月13日（木）	調査分析・ディスカッション・BGMによるとりまとめ・プレゼンテーション準備	グループワーク
12月20日（木）	報告会1（プレゼンテーション・講評）	コーチ、f-Bizマーケティングディレクター中野先生へのプレゼンテーション・講評
2019年：1月10日（木）	修正作業	各グループで最終調整作業
1月25日（木）	報告会2（プレゼンテーション・講評）	コーチ、富士市役所へのプレゼンテーション・講評
2月16日（土）11:00～（予定）	第4回ふじのくに地域・大学フォーラムにおける成果発表	

図1 全体スケジュール

	<p>CS: Cost Structure コスト構造 費用がかかる仕組み</p> <p>KA: Key Activities 主な活動、メインとなる事業活動</p> <p>KR: Key Resources 主なリソース ヒト、モノ 知的財産、財務のこと、特許企業が永続して活動を続けるために重要な存在</p> <p>KP: Key Partners 外部に委託する活動や外部から調達できるリソースのこと</p> <p>CS: Customer Segments 顧客セグメント 企業が価値を届ける相手、自社の顧客として位置づけた存在。</p> <p>CR: Customer Relationships 顧客との関係 顧客と特定の関係を築くための仕組み</p> <p>VP: Value Propositions 顧客にもたらす価値 顧客の抱える問題を解決し、ニーズを満たすための機能</p> <p>CH: Channel チャンネル 顧客に価値を届けるためにたどるルート</p> <p>RS: Revenue Streams 収入の流れ</p>
--	--

図2 BMG(Business Model Generation)のフレームワーク

フィールド調査終了後、前期に実施した中間報告を踏まえ、ABC3グループに分かれての連続ディスカッションを行い、アイデアを創出、BMGでとりまとめた。

2018年9月20日（木）に実施したフィールド調査の実施模様は以下のとおりである。



①経営者インタビュー

②工場見学の準備

③生産管理部門とのQ&A



④フィールド調査実施後の記念写真

(3) 実績・成果と課題

実績・成果は以下のとおりである。

① 新商品提案

1. 「CCS (Colorful Cat Sand) ～カラフルな猫砂をインテリアに」

ユーザーのペットへの投資意欲の活発化によりペット市場が拡大している。ユーザーニーズを的確に捉えた「既存市場を深耕する新商品」における提案である。

2. 「Padeo (Powerful Absorption Deodorant) ～思いやりを形に」

スポーツ市場をターゲットに、コーチョーの保有する技術である「吸収力・消臭力」を活かし、ユーザー・周囲の人々への気遣いを反映した靴下を提案。「新商品」「新規市場」における提案である。

3. 「富士山の恵みストロー～富士市の紙と富士山の湧水を使用しました」

SDGs¹、環境保全を重視する「脱プラスチック」の動きが加速化している。富士地域の製紙加工の技術・コスト競争力を活かした、紙ストロー、紙ストロー付きタンブラーを提案。「新商品」「新規市場」における提案である。

② 新事業提案

4. 「循環型ビジネスモデル～製品リサイクルシステムの構築」

使用済み紙オムツ・ペットシートからリサイクル可能な原料を抽出する製品リサイクルシステム。競合は少なく、SDGs²、持続可能な環境保全にも貢献可能である。

5. 「ペット婚活～ペットと一緒に参加する婚活イベント」

ペット婚活とは、動物好きな相手と交流を図れる婚活イベントである。少子高齢化対策、若者の定住促進に貢献する事業。イベント開催の際に、デモ販売等を合わせることで、商品の認知・理解を促し、需要を喚起する。



図3 提案例：「富士山の恵みストローつきタンブラー」のイメージ

¹ SDGs：「Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)」の略。2015年に国連で採択された世界共通の17の目標。本提案は目標14, 15 (陸・海の豊かさの保護) に該当 (注)。

² 本提案は目標12 (作る責任・使う責任), 13 (気候変動への対策), 15 (陸の豊かさの維持), 17 (パートナーシップ) に該当。

(4) 今後の改善点や対策

商品・事業提案については、事業戦略との整合性・妥当性、市場・ターゲットの見極め、技術・資源・収益構造の評価等、実現可能性に関するさらなる検討が必要である。

5. 地域への提言

地域経済をけん引する紙加工品製造業の成長・発展に資する一つの取り組みとして、企業からのレクチャーを受け、デスクリサーチ、フィールド調査を実施し、学生の柔軟な発想による連続グループワークを通じた分析・提案活動を実施した。そのプロセスと結果の評価に、企業・行政・産業支援機関の支援をいただくことは、学生にとっては社会人基礎力や実践的な課題解決力の向上に効果をもたらすものと考えられる。一方、企業にとっては、自由な立場による提案を踏まえ、さらなるフィジビリティの検討によって新たなビジネスチャンスに、行政にとっては、産業の活性化、若年層の就労促進・定着化、地方創生の施策の一助につながる可能性があり、今後はさまざまな機会を模索していくことが求められる。

6. 地域からの評価

本提案に関して、富士市、コーチャー、f-Bizの中野美保子マーケティングディレクターから以下のようなご意見、評価を頂戴した。社会的課題の解決に対応し企業が経済的価値と社会的価値を創造するCSV (Creating Shared Value) の実現可能性、提案の面白さ・興味深さを評価いただいた。一方、各グループのアイデアはよく練られたものであるが商品化の実現性をさらに考察すべきであること、また、①新商品提案のうち1はどの色を決定するのか、2はどのスポーツの用途の靴下か等具体的に掘り下げた方が面白いという指摘があった。

②事業提案1については、昨今資源のリサイクル、Co2削減の取り組みは大きなテーマで事例も出始めているが、使用済商品という観点で、特に清潔・衛生志向が強い日本人がどのように受け留めるかという懸念点、回収・再生加工に係るコストの高さを指摘頂いた。さらに、同一商品への再生だけでなく他のペット関連商品の転換可能性や企業・行政との協働による循環型システムの開発可能性に関するご意見があった。事業提案2については、直接的なビジネス提案にはあたらないが、行政も少子化対策は重要課題でありすぐにでも実現できるという意見を頂戴した。一方、前提として地域におけるペットを飼育する独身者数の実態把握が必要である点を指摘いただいた。

注：SDGs：Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の17の目標は以下のとおりである。

目標1	貧困をなくそう	目標10	人や国の不平等をなくそう
目標2	飢餓をゼロに	目標11	住み続けられるまちづくりを
目標3	すべての人に健康と福祉を	目標12	つくる責任つかう責任
目標4	質の高い教育をみんなに	目標13	気候変動に具体的な対策を
目標5	ジェンダー平等を実現しよう	目標14	海の豊かさを守ろう
目標6	安全な水とトイレを世界中に	目標15	陸の豊かさも守ろう
目標7	エネルギーをみんなにそしてクリーンに	目標16	平和と公正をすべての人に
目標8	働きがいも経済成長も	目標17	パートナーシップで目標を達成しよう
目標9	産業と技術革新の基盤をつくろう		

<参考文献>

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur著、共著45カ国の470人の実践者、訳小山隆介『ビジネスモデルジェネレーション：ビジネスモデル設計書』翔泳社、2012年