

# ケースレビュー

経営戦略研究科 在籍学生

吉澤英己

新川謙治郎

田崎朝尚

川端 修

# アウトライン

- 1．会社概要
- 2．関連業界の動向
- 3．マークベットの事業化に当たっての問題点
- 4．戦略のご提案
- 5．新たな展開の方向性
  - 産学連携(特に、工学系、経営戦略系)の実施
  - 病院への展開



# 1. 会社概要

## 会社概要

- **創業** 1982年  
個人商店: シェリフガンワークス創業
- **法人設立** 平成2年11月
- **資本金** 5,000万円  
(平成16年9月末現在)
- **従業員** 6名
- **主たる業務**
  - 超精密玩具銃 企画・設計・製造販売
  - 次世代型統合小規模店舗管理システム(ソフトウェア)

### 自社製エアライフル銃



### 他社製エアピストル



### 他社製エアピストル用 カスタムパーツ



## 窮地

- 遊戯銃市場の大幅な縮小
    - バブル期の**4分の1** (1,200億円 → 300億円)
  - 大手遊戯銃メーカーの知財戦略強化策の影響
    - 特許法、不正競争防止法などからの**訴訟リスク**が増大
  - エアーガン等を使用した犯罪の多発
    - 銃砲刀剣類所持等取締法(銃刀法)、青少年保護育成条例などの**法的規制強化**
    - 製品・業界・企業の**イメージ悪化**
    - 業界の**自主規制強化**
    - 製品性能・機能向上と凶器転用可能性増大との**ジレンマ**
- ➡ **市場の縮小は、高額商品、カスタムパーツ販売を直撃**
- ➡ **各種規制で自由な製品開発、事業展開ができない**

## 新天地

新規事業開発の必要性



既存技術の転用



共同(協働)開発

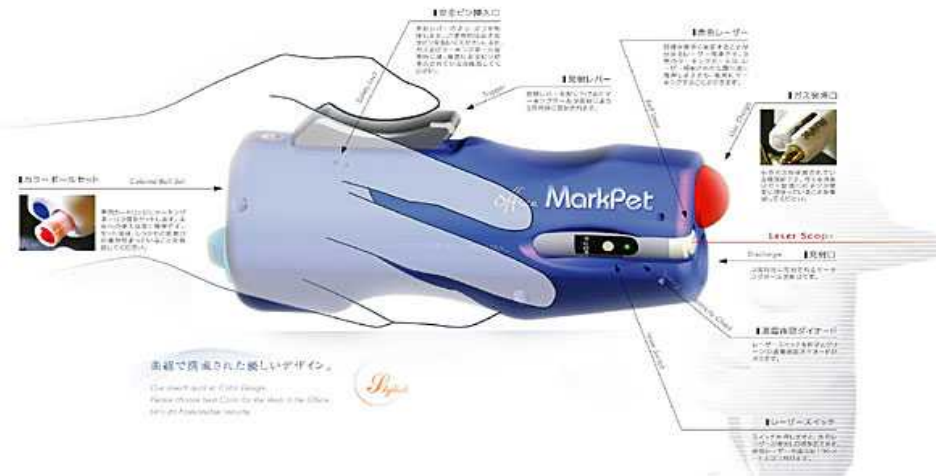


新たなイメージ戦略



「マークペット」の完成

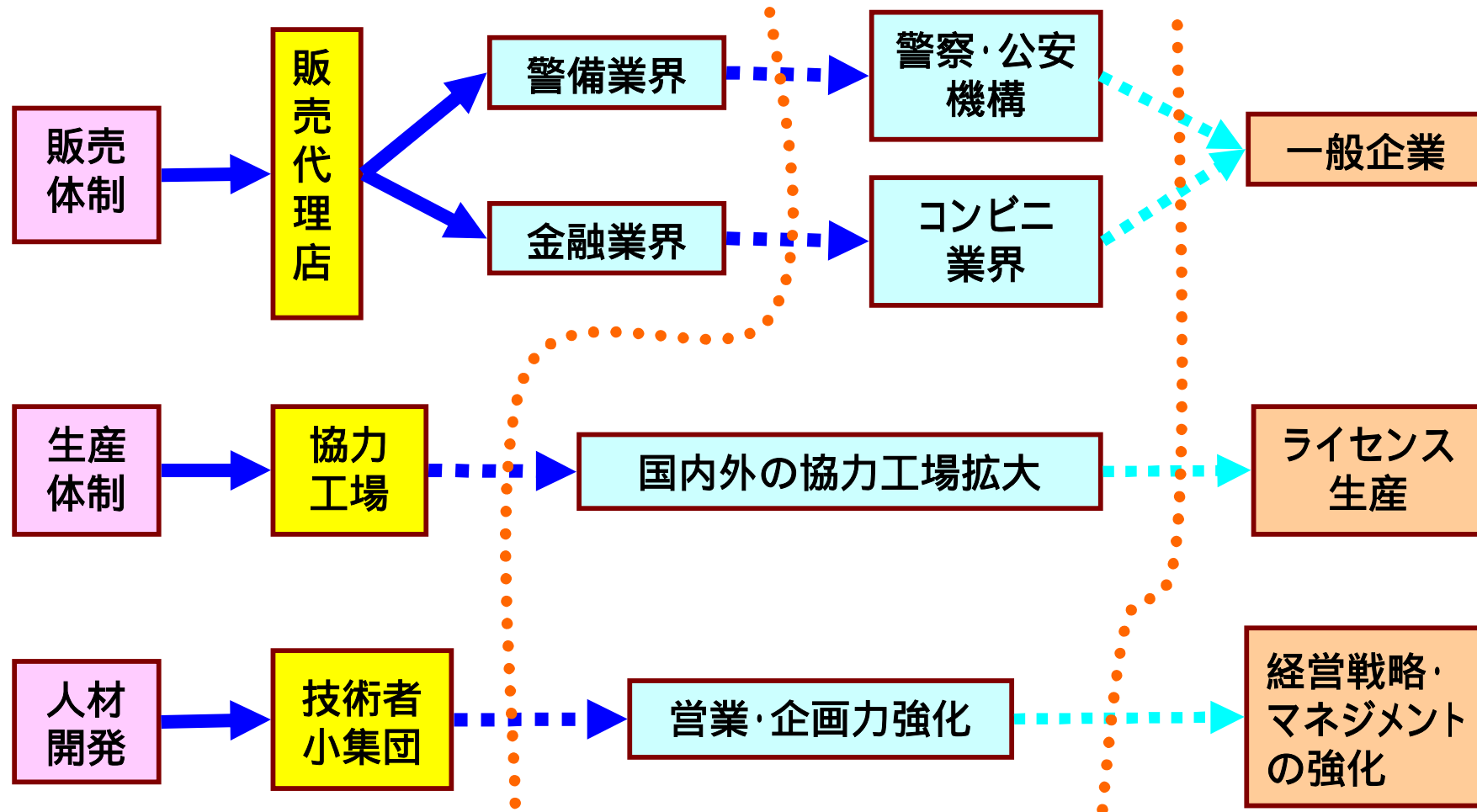
マークペット - L



装填される  
カラーボール



## 事業展開



## 問題点

- 市場の脆弱性
  - 各種規制など外的要因に影響されやすい
- 知財戦略の脆弱性
  - 知的財産権も万能ではない
- 販路の脆弱性
  - 外部依存度が高すぎ、様々なノウハウの蓄積を困難にしている
- 人材の脆弱性
  - 将来の多様なユーザーニーズに対応できる人材が不足している
- 製品用途の脆弱性
  - マーケットの汎用性の高さが、ボールの特性に左右される要因に



## 2. 関連業界の概要

## 2. 関連する産業の特性

### -1. コンビニエンスストア業界

消費者の生活様式の多様化，購入時間帯の拡大等により、ここ20年間で急成長を遂げた。しかしここ数年は**成長率も大幅に鈍化**。既存店ベースでは6年連続のマイナス成長であるが、これを新規出店で補う形となっている。また、**上位チェーンによる寡占化**が進んでいるが、これは効率経営を推し進める上での「情報システム」「商品配送システム」が大きな比重を占めてきつつあることの現われでもある。

こうした大手チェーンにおいても店舗過剰な状況にあり、既存店のスクラップアンドビルドが盛んに行われ、**他店舗との差別化をどう図っていくのか？**が重要な課題となりつつある。

### -2. 警備業業界

業界自体は成立して45年余りの比較的新しい産業であるが、様々な問題を抱えながらも**順調に発展**している。特に近年は「**安全・安心**」への**国民全体の意識の高揚**と共に、老人家庭の増加に伴うホームセキュリティ需要の拡大，情報通信基盤の拡充に伴う機械警備の充実等により、発展拡大が見込まれている。しかし市場が拡大する一方で、**経営環境は厳しさ**を増している。人材の確保難や警備料金の低価格化等に伴い、**警備技術の向上，高付加価値化**に向けた経営努力がますます求められてきている。

## 2. 関連する産業の特性

### - 3. 金融業界

90年代金融業界を覆っていた不良債権問題に端を発した「金融危機」も、ようやく沈静化し、都市銀行，地方銀行ともに**再編**が大きく進展した。

その結果、国内では**3つのメガバンク**と、**64の地方銀行**，**47行の第二地方銀行**，その他信用金庫等の金融機関に統合され、店舗の統合も進められている。

また、**郵便局**は民営化が決定し、今後統合が進められていくものと考えられる。

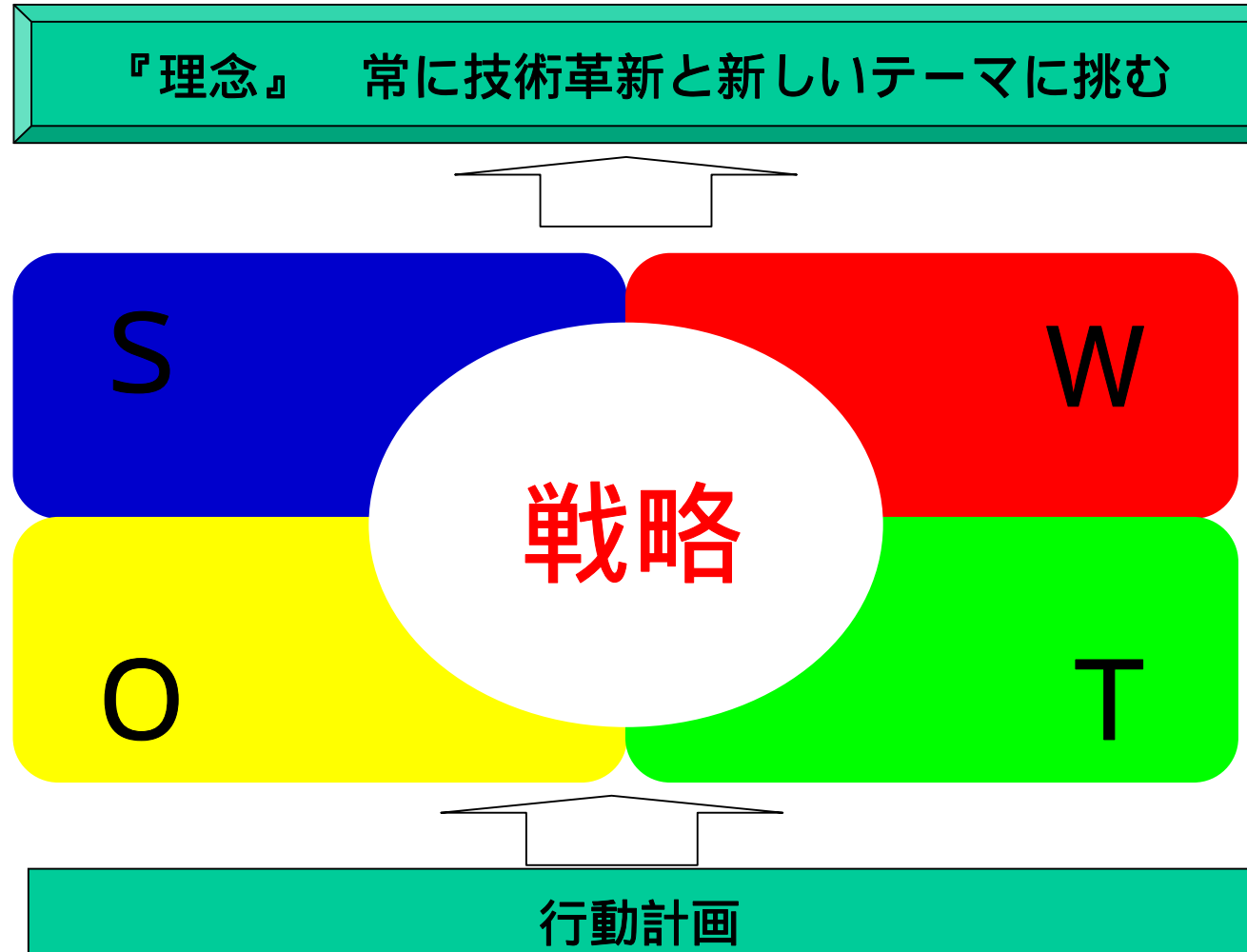
### - 4. 警察

非常に特殊な仕様が想定され、民間への転用は不可。まずは中央官庁（警察庁）での採用に向けて、法律の制定の準備，認定を取得することはもちろんであるが、それ以前に「世論」の醸成が重要と思われる。

### 3. マークベットの事業化 に当たっての問題点

## 2. 『マークペット-L』事業化に当たっての問題点

## (1) S W O T 分析による戦略の決定



## 2. 『マークペット-L』事業化に当たっての問題点

## (2) SWOT分析

## 《内部環境》

## 強み：S

社長のリーダーシップと従業員の経営参画

技術力（特許）防犯協会認定を取得

新規市場の創造

「製造業」からの業容変態

## 弱み：W

人材およびその育成の不足

財務構造

経営管理

人事・労務面の制度整備の遅れ

（「中小企業ゆえ」の一般論を含みます。不適合の場合はご容赦願います。）

## 《外部環境》

## 機会：O

「安全・安心」への関心の高まり

安全性に対する法規制

ターゲット顧客の業界からの高い評価

マスコミからの高い注目度

## 脅威：T

類似競合商品の出現の可能性

人材流出の懸念

## 2. 『マークペット-L』事業化に当たっての問題点

## (3) 分析から抽出される対策案

**S \* O = 活用**

積極的な販売活動（特にC V S業界，警備業界，金融機関，特定機関）を展開

商品認知度の更なる向上

積極的な人材（特に販売・財務・経営管理部門）採用

カラーボールの研究により、用途開発を多様化する

企業間ネットワークの更なる活用

**S \* T = 解消**

資金調達の多様化（株式の公開，社債の発行等）

従業員のモチベーション向上

**W \* O = 改善**

計画的な人材採用

金融機関との連携による財務基盤強化

**W \* T = 回避**

人材の流出

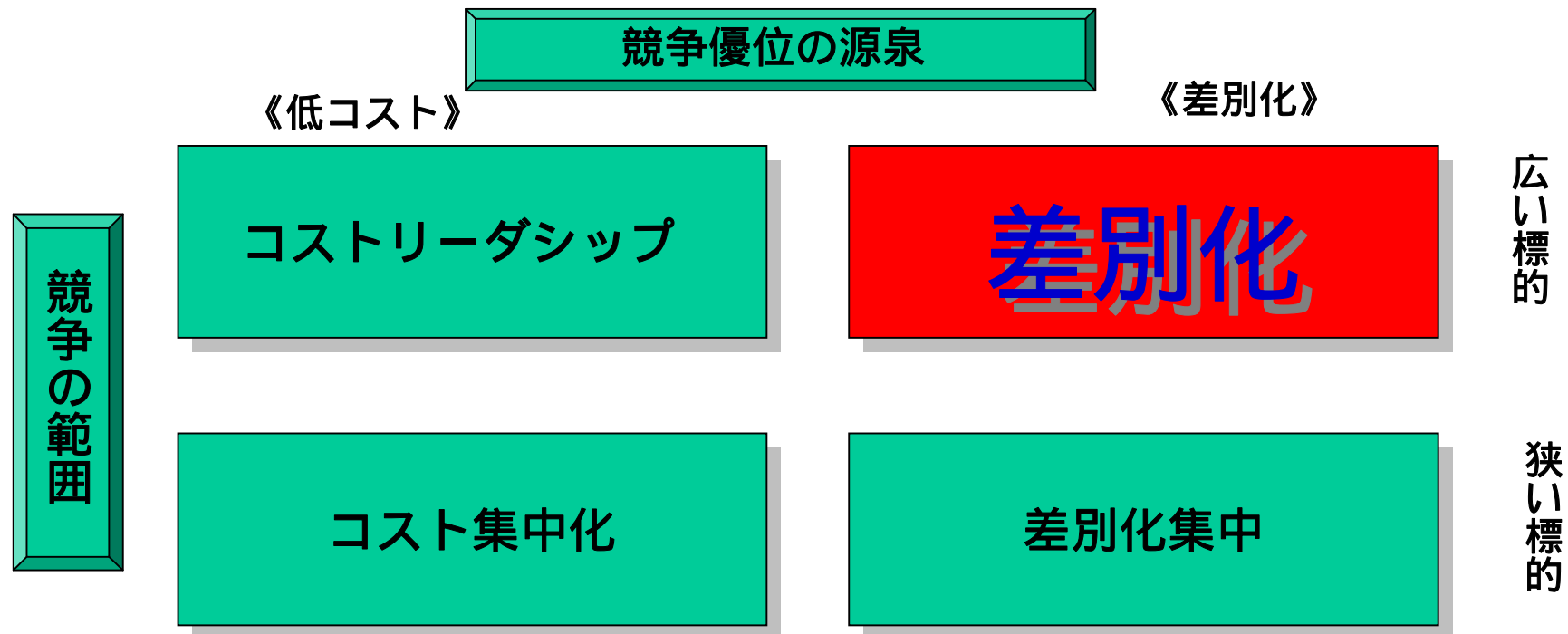
急激な積極的事業展開

# 4. 戦略のご提案



## 3 . 戦略のご提案

## ( 1 ) 基本戦略



ポーターの基本戦略に従い、差別化を前提とした事業戦略をご提案します。

### 3 . 戦略のご提案 ( 2 ) 具体的プラン

#### 推奨案 ( 青字は参入障壁 )

- 《販売面》 特定顧客に絞った販売活動の展開  
ブランドの確立  
業態の変革 ( 製造販売 ソリューション提供 )
- 《人事面》 財務 , 販売 , 経営面での人材調達  
( 顧客企業からの派遣も含め、計画的な準備要。 )  
人材の確保のための諸施策 ( ストックオプション等 ) の準備
- 《財務面》 事業計画 ( 別添 ) に則った資金調達
- 《技術面》 特許・商標の取得 ( 済み )  
業界認定取得 ( 済み )  
ソリューション提供KnowHowの確立 , アフタービジネス事業化  
新規用途開発 ( 制圧用「マークペット」 )



## 3. 戦略のご提案

## (3) 事業計画Simulation

Rev.0123

## 事業計画(Simulation)

(金額単位: 百万円)

業界	顧客	2005年度			2006年度			2007年度			2008年度			2009年		
		売上	原価	粗利	売上	原価	粗利	売上	原価	粗利	売上	原価	粗利	売上	原価	粗利
1. 金融	地方銀行, カバノク	12	6	5	8	4	4	29	16	14	4	2	3	4	2	3
2. CVS	ローソン, ファミリーマート				364	196	168	258	134	123	109	52	57	58	23	35
3. 警備業	セコム, ALSOK				92	50	42	156	83	73	311	164	147	104	49	55
4. 警察	警視庁, 大阪府警							1	1	0	188	100	88	435	232	203
合 計		12	6	5	464	251	214	445	234	211	613	318	295	600	306	294

1 売上高/原価/粗利は何れも想定値

2 原価の考え方: マークアップ =  $SP * 55\%$ カラーボール =  $SP * 40\%$

# 5. 新たな展開の方向性

## 産学連携(特に、工学系、経営戦略系)の実施

- (1) 知名度がアップするに伴い、各大学からインターシップ生を受け入れる体制作り
- (2) 社員への教育体制の強化、技術レベルのアップ
- (3) プロフェッショナルの有効活用 (開発ネットワークの拡大)

## 5年後の株式会社シェリフ

防犯機器の高い市場成長性を背景とし、  
新技術(RF-MEMS等)を使用した通信機能を含有したカラーボールの開発を行い  
検挙率を上げられる、(高性能)防犯機器の販売に特化し、差別化をはかる。

RF-MEMSデバイス



超小型、高性能デバイスの開発によって



## 具体的な提案

### 病院への展開

#### 背景:

- ・四病院団体協議会医療安全管理養成委員会  
医療の質を向上させる重要な要素      患者の安全、病院自体の安全確保
- ・日本看護協会  
看護職の職場における労働安全衛生ガイドライン      物理的環境への対策
- ・日本医療機能評価機構  
機能評価項目      病院運営管理の合理性

#### 現状:

- ・不審者、強盗等に対しての対応は警察へ通報
- ・警備会社との契約であり病棟の対策はほとんど皆無
- ・誰でも侵入できる状態であり不審者との区別も難しい

## 具体的な提案

### 病院への展開

#### 対象施設:

- ・日本医療機能評価機構認定病院(1876病院)及び申請病院

#### 製品:

- ・マークペット(防犯対策)      各病棟まで配置

#### プロモーション:

- ・日本医療機能評価機構へ啓発      評価項目へマークペット導入の推進
- ・認定病院患者安全推進協議会へ啓発      セミナーへの参画
- ・看護協会へ啓発      ガイドラインへの推進

#### チャネル;

- ・警備会社をつうじて販売      ほとんど病院が警備会社と契約
- ・レセコンメーカー、医薬品卸等