

登録研究会論文

ビジネスモデルの 調査・研究

2010年1月

(社)中小企業診断協会 大阪支部 登録研究会

事業革新研究会

目 次

第1章 はじめに	4
1．研究の目的	
2．ビジネスモデルの定義とその要素	
3．ビジネスモデルの変革	
4．ビジネスモデルの収集媒体	
第2章 ビジネスモデルの名称	7
1．ビジネスモデルの名称担当の意義	
2．ビジネスモデルの分析作業	
3．マトリックス方式による枠作り	
4．ビジネスモデルのマトリックス方式による類型化分析	
第3章 ターゲット市場	16
1．市場細分化の手法	
2．ターゲティングの注意点、	
3．収集ビジネスモデルの分析から	
4．推奨するターゲティング手法	
5．市場ターゲティングの問題点	
6．他の市場細分化手法	
第4章 顧客価値	23
1．顧客価値の定義	
2．顧客価値の源泉としての経営理念	
3．顧客価値の創造	
4．顧客価値分類と体系	
5．「顧客価値」分析から得られる知見	
6．事例	

第5章 収益モデル	35
1. 収益を上げるには？	
2. 収益モデルの分類	
3. 収益モデル体系	
4. 収益ビジネスモデルの分析から	
5. 代表的な収益モデル	
6. 収益モデル摘要時の注意点	
第6章 業務モデル(オペレーション)	46
1. オペレーションの体系	
2. オペレーションの内容	
3. 収集ビジネスモデルの分析から	
第7章 競合企業に対する強み	52
1. 強みの定義	
2. 強みの分類と体系	
3. 収集したビジネスモデルの分析から	
4. 競合企業に対する強みの例	
5. 競合から逃れる戦略	
第8章 まとめ	57
1. 各研究活動の成果等	
2. ビジネスモデル変革時の注意点	
3. おわりに	

論文執筆者(五十音順)

荒谷 憲	入江 廣	橘 善輝	辻岡 修	中上 義春
平林 潤	福地 真一	山本 一詞	吉本 一臣	

第1章 はじめに

近年、日本国内での経済活動は、そのGDP成長率に見るように低迷の状態にある。多くの業界や企業の業績も、売上額ベースでは漸減傾向にあり、従来の事業を従来の方式で経営し続けるには困難が伴う状況となっている。ここで何らかの変革をし、再度、事業を成長路線に乗せたいと願う企業は多いが、どのように変革すればよいのか、単に新商品・新サービスを開発することだけなのか、簡単には効果のある変革手法も見つからず、思案するケースも少なくない。

このような事業環境下にあって、事業の革新をビジネスモデルの変革視点で捉えてみてはとの提言があり、ビジネスモデルの研究を開始した。しかし、研究が進むにつれて、ビジネスモデルを体系化した資料や書籍も無く、ビジネスモデルの全体像が不透明であることが明確となってきた。多くのビジネスモデルを扱った資料や書籍は、一部のビジネスモデル変革の成功事例を扱ったものであり、ビジネスモデルの体系的な全体像を把握することはできなかった。

当研究会メンバーの感じたところの工業先進国では、緊急の重要課題として「ビジネスモデルの変革」に取り組む必要があるとの認識は、雑誌ハーバード・ビジネス・レビュー 09年4月号で「製品開発と事業モデルの再構築」をタイトルとする特集が組まれることが示すように、広く認識されているものであり、時期を得たテーマであるといえる。

1. 研究の目的

当研究会の研究目的は、順次見直しながら進め、最終的には下記のように設定し、2年間の研究会活動を続けてきた。その成果を、今回報告書として纏めた次第である。

読者各位のお役に立つものとなれば幸甚である。

ビジネスモデルの収集と分析（251事例）

ビジネスモデルの全体像の把握、体系化

ビジネスモデル変革による事業革新手法の研究・開発

2. ビジネスモデルの定義とその要素

ビジネスモデルの定義は研究者により異なり、統一定義は無い。また、その構成要素も統一されたものはないため、当研究会では下記のように構成要素を決定し、ビジネスモデルの定義としては「主要3要素により表現できる事業の構造」とし、収集したビジネスモ

デルをその要素にて表現し、分析することとした。ただし、構成要素で表現する際には、多くの場合、1 要素の中にも多様な視点が含まれているケースが多く、単純にはその要素を一面的視点で表現できないケースも少なくなかったが、それら視点の中から代表的と考えられる視点到に絞って、それぞれの要素を表現することとした。これにより各要素を定量的に分析・把握することが可能となった。

ビジネスモデルの構成要素を下記の5要素で把握することとした。ただし、～ までの要素をビジネスモデルの主要要素とし、の要素は、「収益モデル」を実現するための、必要要素と捉えることとした。

ターゲット市場、顧客価値、収益モデル、業務モデル（オペレーション）
競合事業に対する強み

また、各要素を大項目、中項目のように数段階の階層で体系化し、収集したビジネスモデルの中での各項目の出現率等を調査することにより、その要素の主要項目や、問題点の把握を行った。

3. ビジネスモデルの変革

今回の研究目的として、「ビジネスモデル変革による事業革新手法の研究・開発」を挙げているが、本革新手法の研究は、今後も、実証研究を続ける段階のものであり、完成されたものではない。

今回の報告書では、各ビジネスモデル要素に対し、その要素の変革がビジネスモデル全体に大きな効果をもたらした例を採り上げ、その要素の変革が、大きな効果を生む可能性の高いケースを整理している。

ビジネスモデルの変革では、基本的には主要3要素を全て変革することは、リスクも高く、オペレーションでも問題を発生させやすい。このような観点より、基本的には主要3要素のどれかに焦点を当てた変革の手法を推薦する。

直近の話題性の高い事例を紹介するが、共にビジネスモデルの1要素を変革することを特徴としている。この例が示すようにビジネスモデルの要素に着目し、変革を検討することにより、ビジネスモデルの変革は容易となり、しかも変革実行時のリスクは少なくなる。

大丸心齋橋店北館（平成21年11月14日オープン）

ターゲット顧客の変革事例

従来の百貨店のターゲット顧客である「熟年の高級品購買層」から「10～30

歳代のお手ごろ価格のカジュアル衣料を求める女性層」に変革したことを特徴とする事業変換であり、ターゲット顧客の変革によるビジネスモデルの変革といえる。
コンビニ店カーシェアリング（平成21年10月1日スタート）

提供する顧客価値の変革事例

神奈川県や都内のコンビニエンス・ストアが日本カーシェアリングネットワーク有限責任事業組合と提携し、コンビニ駐車場を利用したカーシェアリング事業を開始した。

これは従来の「車を所有するとの価値」から「車を利用するとの価値」に提供する顧客価値を変換したビジネスモデルの変革といえる。

4. ビジネスモデルの収集媒体

本報告書で取り扱うビジネスモデルは、当報告書作成者の大多数が参加して、各自が独立に、下記の媒体から選択・収集し、分析したものであり、251事例のビジネスモデルを収集したデータベースを対象としている、このため、「一部のモデルを集め・分析したものであり、収集母集団に偏りがあるため、そのような母集団を分析することには意味が無い。」との、ご批判を避けることが可能と考えた。

NHK「ルソンの壺」、NHK「経済羅針盤」、日刊工業新聞、中小企業庁「元気なものの作り中小企業300社」、2007年版中小企業白書、中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新と生産性向上、新産業創造に向けて（平成20年度ナレッジリサーチ事業：中小企業基盤整備機構経営支援情報センター発行）、日経ビジネスオンライン、日経新聞、日経流通新聞、中小公庫レポート「事業承継を契機とした経営革新」、その他週刊誌等

第2章 ビジネスモデルの名称

1. ビジネスモデルの名称担当の意義

この研究会の目的は、「ビジネスモデルを類型化・体系化して、20ぐらいのタイプに絞り込み込む事を目標」としてスタートした。既存のビジネスモデルの成功事例の文献では、著者の経験・知見の限定された範囲におけるビジネスモデルの類型化・体系化されたものはあるが、世の中で発生する全てのビジネスモデルを想定して類型化・体系化した文献は見当たらない。それは、各企業の成功事例は独特の事由によるものが多く、成功はいろんな要素が複雑に掛け合わされて実現したものであり、それを類型化・体系化した所で、たいした意義が存在しないというのが一般的な見解のようである。

確かに、企業により、また企業内の事業により、そのビジネスモデルは、千差万別で類型化・体系化は困難である。その困難にチャレンジしてみようと、ビジネスモデルの研究が一年前にスタートした。

ビジネスモデル・事業革新のタイプを類型化・体系化することは、実質的には、その名称を20前後に絞り込むことであり、この部分を担当する者としては、重要な意義のある部分の担当と認識してスタートした。

2. ビジネスモデルの分析作業

各自がビジネスモデル分析表に基づき、特定の企業・事業のターゲット市場・顧客への価値・収益モデル・オペレーションモデル・強み等を記入し、そのビジネスモデル全体を把握したあとで、ビジネスモデル名称を決定したと推測している。ビジネスモデルの名称決定に関しては、「名称は、自由です。適当と思える名称を付けてください。」との指示に基づきスタートした。

企業・事業の選択は、各自の自由にまかされており、中小企業庁のホームページ等に掲載された事例や新聞・テレビで紹介された中小企業の事例が多く選択された。

そのビジネスモデルが構築された時点、即ち、事業活動が実行された時点で、ビジネスモデルのどの要素を重点に変更したのか、または、どのような新規の事業活動を行って新たなビジネスモデルを構築したのかという視点から、各自は名称を付けたと推測している。そのため、各自ごとの解釈の微妙なずれや、視点の違い、使用する用語や表現方法の違いにより個人差が発生し、各自まちまちの名称の付け方で、一向に類型化され体系化される気配は感じられそうになかった。

例えば同じ企業の事業に対して、3人が別々に取り組んだケースがある。

具体名として東海バネ工業のケースであるが、Iは「情報発信型」、Fは「IT活用新規顧客開発」、TAは「匠の技とITの融合による多品種生産」と名付けており、三者三様である。

図表2-1で、合計231件の分析に対して、181の名称を使用しており、その比率は78%である。このまま分析を継続しても、全分析数に対する使用した名称数の比率は低下するが、名称数は増加して行き、このまま作業続行しても、類型化・体系化は、益々困難になると思われた。

それと、各自が複数回使用した名称で、個人間に共通した名称が全くなかったことは、驚きである。

図表2-1 = 個人別分析表

個人名	合計件数	複数回使用件数		1回使用件数	
		複数回使用名称数	件数	1回使用名称数	名称数合計
N	80	5	12	68	73
I	60	9	27	33	42
F	27	0	0	27	27
TA	25	2	18	7	9
Y	21	3	12	9	12
TU	18	0	0	18	18
合計	231	19	69	162	181

(注) Iは、合計件数は80件であるが、60件までは通常の分析をしており、61件以降は、マトリックスによる類型化した名称で分析したので、その分は、この統計では除外している。

図表 2 - 2 個人別複数回使用名称と回数

N	ネット利用型 ・ 利便性追求型 ・ 地の利活用型 ・ 置き薬型 ・ 販売後収益型
I	新商品開発型 ・ 技術集積型 ・ 価格破壊型 ・ 新サービス開発型
	地域密着型 ・ 多品種少量型 ・ 顧客感動型 ・ こだわり型 ・ 感性価値型
TA	ニッチ市場での独自開発型 ・ 世界規模の市場でのシェア獲得型
Y	専門分野総合型 ・ 特定分野高度化追求型 ・ 専門分野特化型

3 . マトリックス方式による枠作り

類型化・体系化の手法としては、各自で考えた名称から、同類項を集めて集約して絞り込む方法が、まず検討にのぼるが、僅か6人のグループでさえこれだけの個人間に差が発生するのであれば、世間に通用するものに仕上げるには、この方法では終わりのない作業になる。それ故に今まで、誰もがビジネスモデルの類型化・体系化をなしえなかった理由の一つであると思われる。

そこで思い付いたのは、マトリックス方式により、枠づくりをしてその枠にすべてのビジネスモデルをはめ込む方法である。

横軸にビジネスモデルの要素を、縦軸には、経営革新の新事業活動の4類型を配置する案である。

当初の第1案では、

横軸のビジネスモデルの要素としては、ターゲット市場 顧客への価値 収益モデル オペレーションモデルの4要素を考えた。

一方の縦軸は、経営革新の新事業活動の4類型である 新商品 新役務(サービス) 新生産方式と新販売方式 (サービスの)新提供方式を考えた。

この組み合わせで筆者の事例の20件ほどを、個人的に分析してみたが、問題点が2点発生した。

まず1点目は、ビジネスモデルの要素である オペレーションモデルと新事業活動の 新生産方式と新販売方式と (サービスの)新提供方式が、実態として同じものであり、どちらを生かすかという問題である。

それについては、当研究会で後日、ビジネスモデルの定義を検討した時に、ビジネスモデルの要素は、ターゲット市場 顧客への価値 収益モデルの3要素であり、オペ

レーションモデルは、サブ的要素である事が確認できたので、横軸より外す事により問題解決した。それと2点目の問題は、縦軸の は新生産方式と新販売方式が1つの枠に2類型あるのでこれを分離する事にして、縦軸の合計を5項目にした。

その結果の改正案として

横軸は、 ターゲット市場 顧客価値 収益モデルの3項目とし、
縦軸は、 新商品 新サービス 新生産方式 新販売方式 新提供方式の5項目としてマトリックスを構成し、15類型化を試みた。結果を図表2-3に示す。

図表2-3 ビジネスモデルのマトリックス方式類型表

	ターゲット市場	顧客価値	収益モデル
新商品	新商品・ターゲット市場型	新商品・顧客価値型	新商品・収益モデル型
新サービス	新サービス・ターゲット市場型	新サービス・顧客価値型	新サービス・収益モデル型
新生産方式	新生産方式・ターゲット市場型	新生産方式・顧客価値型	新生産方式・収益モデル型
新販売方式	新販売方式・ターゲット市場型	新販売方式・顧客価値型	新販売方式・収益モデル型
新提供方式	新提供方式・ターゲット市場型	新提供方式・顧客価値型	新提供方式・収益モデル型

この表の正当性を裏付けるものとして、ジョアン・マグレッタ著「ビジネスモデルの正しい定義」の中で、「新しいビジネスモデルを構想する場合、満たされないニーズにこたえる新製品を設計することがテーマになることもあれば、プロセスイノベーションすなわち既に価値が決まっている製品やサービスの営業や販売方法についての改善が中心になることもある。」と明記されている。

すなわち、縦軸の新事業活動を実行し、事業革新を実現することにより、新しいビジネスモデルが構築され横軸のビジネスモデルの各要素が確定される。縦軸と横軸の関連は、密接に繋がっており、用語としても個人的に考えついたものではなく、オーソライズされた用語であり、ビジネスモデルの類型化としては、現時点考えられる最も簡潔な類型であると思われる。

この類型表を使って251の企業・事業の分析事例を類型化すると図表2-4になる。

4. ビジネスモデルのマトリックス方式による類型化分析

(1) 横軸のビジネスモデル要素の比率

ターゲット市場	顧客価値	収益モデル
18%	40%	42%

ビジネスモデルの名称は、収益モデルと同じ名称を付けるケースが多々あり、どうしても収益モデルに引っ張られるケースが目立った。しかし顧客価値も同じ程度重要である。

(2) 縦軸のビジネスモデル新事業活動の比率

新商品	新サービス	新生産方式	新販売方式	新提供方式
41%	24%	7%	19%	9%

新事業活動の主流は、やはり新商品・新サービスの開発である。新販売方式も、ついで重要である。

図表2-4 ビジネスモデルのマトリックス方式による類型化分析表

要素	ターゲット市場	顧客価値	収益モデル	合計
事業活動				
新商品	新商品・ターゲット市場型 25	新商品・顧客価値型 42	新商品・収益モデル型 37	104
新サービス	新サービス・ターゲット市場型 9	新サービス・顧客価値型 26	新サービス・収益モデル型 24	59
新生産方式	新生産方式・ターゲット市場型 1	新生産方式・顧客価値型 9	新生産方式・収益モデル型 8	18
新販売方式	新販売方式・ターゲット市場型 10	新販売方式・顧客価値型 12	新販売方式・収益モデル型 25	47
新提供方式	新提供方式・ターゲット市場型 1	新提供方式・顧客価値型 11	新提供方式・収益モデル型 11	23
合計	46	100	105	251

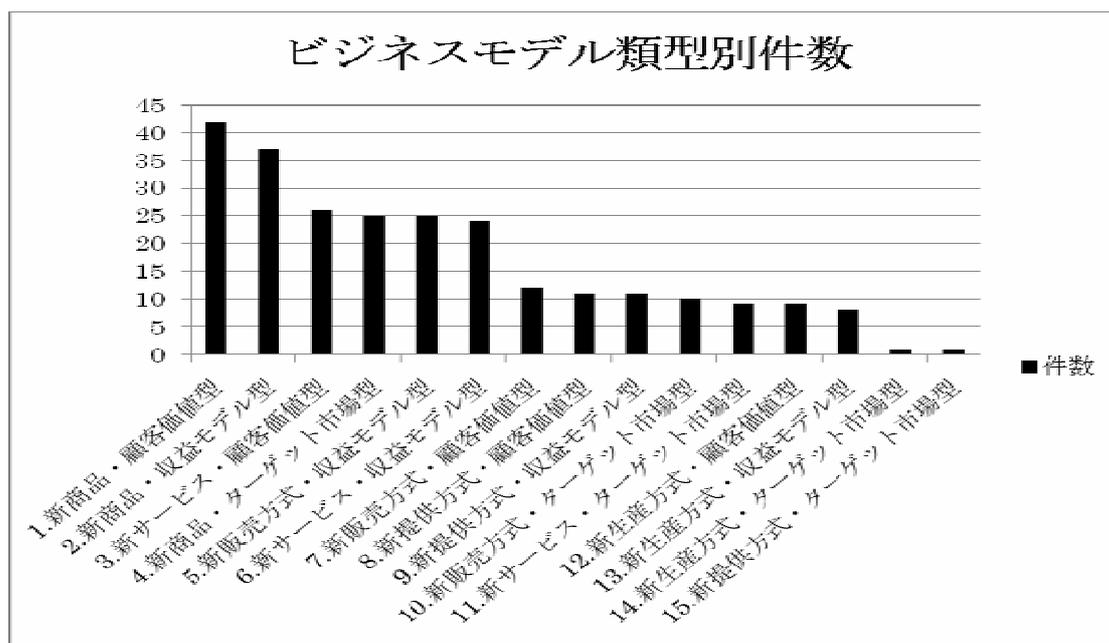
(3) ビジネスモデル類型別件数

やはり新商品がらみが、上位を占めている。新商品・新サービスを開発して、顧客への価値を高めることが事業革新の主流である。

次に目立つのは、収益モデルがらみである。やはりビジネスモデルは儲けのストーリーが大事と言う事である。

図表2 - 5 ビジネスモデル類型別件数

類型名	件数	類型名	件数
1.新商品・顧客価値型	42	9.新提供方式・収益モデル型	11
2.新商品・収益モデル型	37	10.新販売方式・ターゲット市場型	10
3.新サービス・顧客価値型	26	11.新サービス・ターゲット市場型	9
4.新商品・ターゲット市場型	25	12.新生産方式・顧客価値型	9
5.新販売方式・収益モデル型	25	13.新生産方式・収益モデル型	8
6.新サービス・収益モデル型	24	14.新生産方式・ターゲット市場型	1
7.新販売方式・顧客価値型	12	15.新提供方式・ターゲット市場型	1
8.新提供方式・顧客価値型	11		



(4) 各類型の事例

上記15類型のうち上位10類型に関して、筆者の分析した企業より、その代表的なケースを事例として、以下順に説明する。

新商品・顧客価値型

企業名 = 株式会社ナベル

元来、養鶏業者は、手作業で卵の選別・洗浄・方向決定・パック詰めをしていたが、ナベルが日本で初めて全自動で出来るシステム「自動選別包装装置」を開発した。この事により、養鶏業者の手間が大幅に省かれ、大変喜ばれている。店頭できれいに並んでいる大半の卵はナベルのシステムでパッキングされたものである。

新商品・収益モデル型

企業名 = 山岡金属工業株式会社

この社は、元は大手企業の下請け企業で、いつか自社オリジナル商品を作ることを考えていた。今から46年前、業務用タコ焼き器よりヒントを得て、家庭用タコ焼き器を開発したところ、大ヒットした。この事により、下請け企業より脱却して、独自ブランド商品を扱う企業に成長して、収益性モデルを確立した。

新サービス・顧客価値型

企業名 = 株式会社山澤工房

この社は、元は旅行カバンのレンタル事業をしていたが、売上が減少したため、カバンの修理に着目して、どんなカバンの修理でも引き受ける「カバンの総合病院」としてスタートした。思い出の詰まった、愛着のあるカバンを修理して、お客さまから感謝の手紙をいただく等、お客様の満足度を高めて商売繁盛している。

新商品・ターゲット市場型

企業名 = 日本ガイシ株式会社

欧州の自動車市場の40%はディーゼル車である事に着目し、そこにターゲットを絞りこみ、ディーゼルエンジンから排気される微粒子の捕集用セラミックフィルターを開発し、欧州の自動車メーカーに販売をして、売上を大幅に伸ばした。

新販売方式・収益モデル型

企業名 = 株式会社旬材

地方で獲れる珍しい魚を漁師より直接買い上げて、中間業者を通さずに、インターネットで直接居酒屋や小売店に売る事で、従来より20%高く買い上げて、20%安く卸して

も十分利益の上がる収益モデルを確立した。

新サービス・収益モデル型

企業名 = トーマス株式会社

この社のチャリロックシステムは、自転車を1台1台個別管理し、遠隔操作により集中管理する自転車の駐輪場システムである。乗用車1台分のスペースで自転車20台を収容できる、収益性の高いシステムを構築した。

新販売方式・顧客価値型

企業名 = 株式会社 ABC マート

この社は、靴のデパートで店舗は人通りの多い角地で、店員の数は他社より40%多く配置し、お客の要望・注文に対しては、NOと言わない販売方式である。自店になければ、他店(自社の)に取りに行ってもお客の注文に対応しており、売上は急成長している。

新提供方式・顧客価値型

企業名 = 株式会社 TTN コーポレイション

昼の売上が、年々減少する中で、年中無休の飲食店向けに24時間営業サービスの新提供方式をスタートした。営業が終わってから翌朝までに昼を張り替える事でお客の満足度を高める事により、注文が殺到し、5年間で売り上げを5倍伸ばした。

新提供方式・収益モデル型

企業名 = 共栄電業株式会社

携帯電話のアンテナの設置業務には、用地交渉・設計・施工・維持管理の4つの業務区分がある。従来型の工事業者は、4つの業務を独自で全て行うことが困難であったが、この社は、全て自社で施工するトータル施工請負業者として業界で初めてスタートした。コスト競争力・品質管理面で優位性を発揮し、この社に注文が集中し、収益を確保した。

新販売方式・ターゲット市場型

企業名 = 株式会社京王百貨店

中高年層の女性をターゲットに絞り、いつまでも若々しく、美しくという要望に応えると同時に、ついで買いとして、夫の買い物の代理購買を促進することにより、売上を伸ばしている。

(5) 問題点

中小企業新事業活動促進法では、新事業活動に、販路開拓を省いているが、縦軸に販路開拓を追加して18類型にするのも一案である。

もう少しこの件に関して詳細に述べてみると以下の事である。

2005年度版の中小企業白書P46の脚注に、「経営革新」の4類型が記載されており、「経営革新」は、「シュンペーターの新結合」(イノベーション)と同義語として扱っていると明記されている。

しかし、シュンペーターの新結合には、「新しい販売市場の開拓」が含まれているにも拘わらず、中小企業新事業活動促進法では、なぜか省かれている。

従って、「ビジネスモデル類型化」の活用の状況により、販路開拓を縦軸に追加するのがベターなケースはあると思われる。

第3章 ターゲット市場

ビジネスモデルを考える上で、最も重要性があるのは、提供する顧客価値に魅力があるのかの視点となる。競合他社の提供する顧客価値と差異があり、しかも魅力的なものであることが条件となるが、現在の日本の消費市場のように、商品・サービスの飽和状態が発生している市場では、多くの大衆に向けた「魅力ある顧客価値」の創造は、困難を伴うケースが少なくない。画期的な技術革新（IT技術の誕生等）の機会に、その技術を利用した、従来に無い商品やサービスが誕生し、多くの消費者に受け入れられるケースはあるが、そのような機会は、多く存在するわけではない。

ただし、画期的な技術の誕生が少ないわけではなく、先端科学技術分野に注目していれば、その種を発見することも際限は無い。単に、その時点では、マスコミも取上げず、注目される機会が少なく、その技術を応用した新商品・新サービスの発想に結びつかないことが理由でもある。周囲に成功例が無いと、本気にその技術を応用する新商品・新サービスの発想や開発に取り組むことが出来ない傾向は、未だ大きな慣性力を持った習性だ。青色ダイオードの例でも、出来ることが証明されれば、本気で取り組むし、追従は早い。

競合他社と差異のある「顧客価値」を生み出すために、どのような手法があるのか、基本的には前述のように、他社が手を付けていない先端科学技術を応用する分野や、既存業界の隙間となっている未開拓分野を探し出し、新商品・新サービスを開発する手法がある。

ターゲティングは、まさに後者の手法により、既存市場をより細かく分割し、特定の絞り込まれた特性を持つ消費者に、その消費者ゆえの「顧客価値」を提供しようとするものであり、既存市場の中に、ニッチな市場を作り出すものと言える。伝統ある接客業（百貨店外商部、トップブランドホテル等）は、顧客を全体像として捕らえるだけでなく、個々の顧客の好みや特性に合わせたサービスを提供できる能力を持っている。正に、ターゲティングの究極となるパーソナルターゲティングであり、その顧客個人に対する「顧客価値」を提供できることとなる。これにより、顧客満足は充足され、顧客は価格以上の満足を得ることとなる。

本章では顧客市場のターゲティングを取扱う。顧客市場のターゲティングはそのターゲ

ット市場に提供する顧客価値との関連性が深く、提供する顧客価値と独立に述べることはできない。ターゲティングを先行し、そのターゲット市場に適した「顧客価値」を考え出すことも可能であり、逆に発案された「顧客価値」に適したターゲット市場を見つけ出すことも可能である。

ターゲティングの基礎としての市場細分化の捉え方としては、B to C市場を対象としたものと、B to B市場を対象としたものとに分類できる。中小企業が取組む上での市場細分化の注意点としては、大き過ぎもせず、小さ過ぎもしない規模を選定することが必要である。大き過ぎれば、関連する顧客価値の訴求力が弱まり、差異のある顧客価値を提供することが難しくなる。また、大きな市場であるがゆえに、大手企業の主戦場となり、資本金や信用に劣る中小企業が勝てる市場でなくなる危険性も高い。

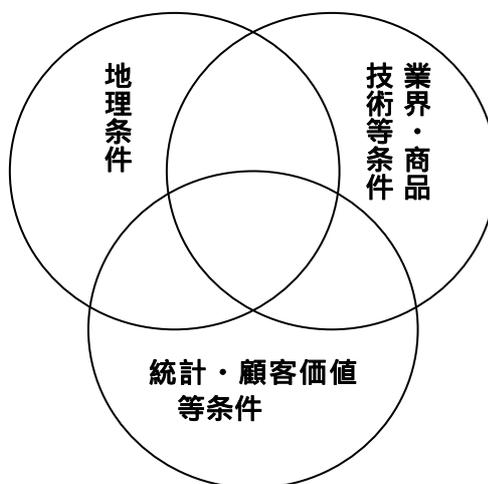
一方、小さすぎる場合は、収益事業として、必要な収益を確保することが難しくなる。

大き過ぎず、小さ過ぎず、適性サイズにターゲット市場を絞り込むことが重要である。同一事業領域内のポジショニングを含めた市場細分化の手法により、そのサイズは比較的自由に調整できる。

市場細分化の手法としては、フィリップ・コトラーが提唱する「消費財市場の細分化」、「生産財市場の細分化」の二分類と、それぞれの大分類とがあるが、本報告書では今回の「ビジネスモデル収集と分析」の中で得られた結果を考慮した分類とした。

ターゲットは、単に一要因のみで表現できるものではない。基本的には図表3-1に示すような複数要因の重複部により表現できるものと考えられるが、今回の報告書では、ビジネスモデルを表現する際の、「ターゲット」とは、その複数要因の中で、最も代表的な要因にて表現することとした。

ターゲット 図表3-1



1. 市場細分化の手法

ビジネスモデルを3要素により基本分類することを考えた際、各要素をある程度限られた数の分類に体系化し、統一する必要がある。

この視点より、「B to C 市場」と「B to B 市場」の中を大分類10数分類で捉え、下記のように分類する。

(1) B to C 市場

図表3-2 B to C 市場細分化の体系

大分類	中分類	備考
人口統計的基準	年齢層別、性別、人口別等	
経済的基準	所得水準層別、資産水準層別、消費水準層別等	
地理的基準	経済圏別、都道府県別、市町村別、交通時間別、距離別等	
社会的基準	職業別、社会階層別等	
消費者心理基準	価値観別、嗜好別、性格別、美的感性別	
消費者行動基準	ライフスタイル別（旅行頻度、携帯電話やパソコンの利用状況、外食の利用度、余暇の過ごし方等）、交流スタイル別、行動手段別、	

(2) B to B 市場

図表3-3 B to B 市場細分化の体系

大分類	中分類	備考
業界基準	業界大分類別、業界中分類別、業界小分類別等	
業態基準	百貨店、総合スーパー、専門スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、その他スーパー、専門店、中心店、その他小売店、	(経済産業省の商業統計での業態分類)
業務基準	業務別等	
商品・技術基準	商品・技術分野別、用途目的別、技術水準別、標準化度等	
企業外形基準	企業規模別等	
地理的基準	経済圏別、都道府県別、市町村別、到達時間別、距離別等	
社会性基準	コンプライアンス感性別、環境対策レベル別等	

2. ターゲティングの注意点

市場を細分化し、その中から注力市場を選定するが、その際の注意点として下記がある。

(1) ターゲット市場としての絶対条件

- ・市場の細分化により、特定が可能
- ・他の細分化市場との差異が明確
- ・ビジネス成立の規模がある
- ・コンタクトが可能 方法は選ない。(ネット、電話、FAX、DM等)
- ・その市場の情報入手が可能 情報入手が不可能なら、存在しないも同じ。
- ・定量的に把握が可能 概数でも把握できなければ、販売計画が成立しない。

(2) ターゲット市場を選定する条件

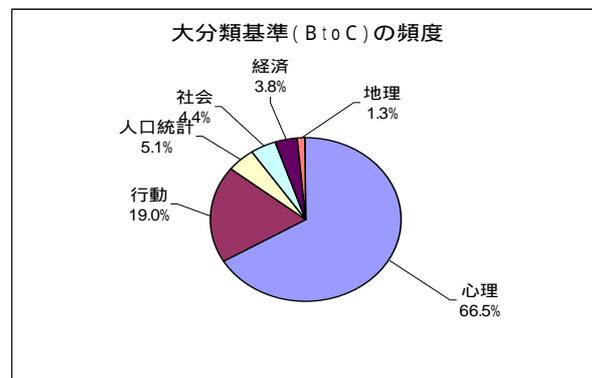
評価要素をリストアップし、重みを加味した状態で、各候補市場を評価する。評価要素として、下記のようなものがある。

- ・市場としてのサイズの適性 大手企業と同じサイズだと勝つのが難しい。
複数の条件を組み合わせることや、営業地域の限定、ポジショニングにより、市場シェア7%以上(市場的存在シェア)の確保を目指す。(自社の設備、資本や人的能力の裏付けが可能な範囲)
- ・希望する成長性を有している
- ・自社の優位性を発揮できる
- ・競合企業との競争に勝てる
- ・収益性が高い
- ・競争が無いか、少ない
- ・他社の参入が難しい(参入障壁が高い、多い)

3. 収集ビジネスモデルの分析から

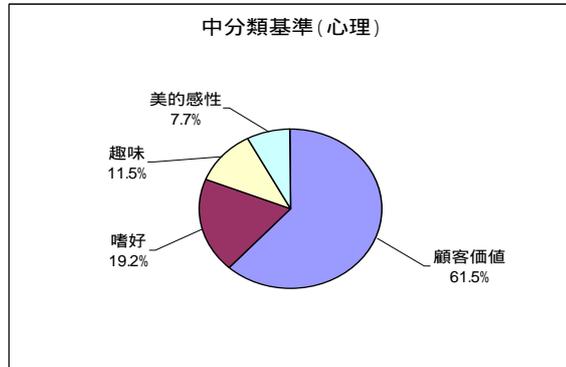
収集したビジネスモデルのターゲット市場を、B to C 市場関連範囲の大分類出現頻度で分類し、図表化したものが「大分類基準(B to C)の頻度」(図表3-4)である。心理基準と行動基準に分類されたものが、全体の85%に達し、この分類によりターゲティングされたビジネスモデルが多いことがわかる。

図表3-4 大分類基準(B to C)の頻度



図表 3 - 5 中分類基準（心理）

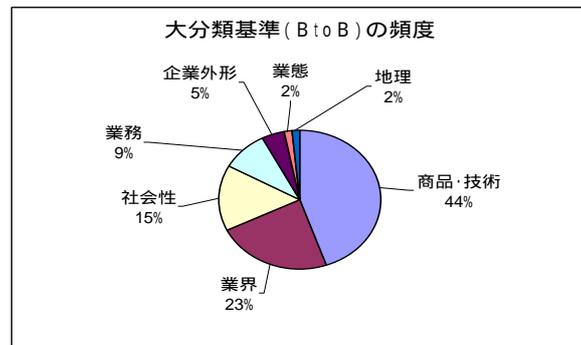
大分類の 66.5% を占める心理的基準の内訳を中分類基準で把握したものが「中分類基準（心理）」（図表 3 - 5）である。この中で圧倒的に多いターゲティング市場が顧客価値の 61% となっている。



図表 3 - 6 大分類基準（B to B）の頻度

一方、収集したビジネスモデルのターゲット市場を、B to B 市場関連範囲の大分類出現頻度で分類し、図表化したものが「大分類基準（B to B）の頻度」（図表 3 - 6）である。

商品・技術基準と業界基準に分類されたものが、全体の 67% に達している。



4. 推奨するターゲティング手法

事業の収益性、成長性、安定性を向上する目的で、ビジネスモデルの変換に取り組むことは多い。しかし、ビジネスモデルの主要要素である「提供する顧客価値」、「ターゲット市場」、「収益モデル」の全要素を変換することは、不確定要素が多くなり、計画作りや、計画の実行時に予期できなかったトラブルに巻き込まれるケースが多くなる。このため、それらをより確実に推進できる手法として、一要因に焦点を当て、その要因のみの変換による事業革新の可能性を調べることから始めてみると良い。本章では、市場のターゲティングが、事業革新の成功に大きく貢献したケースを取上げ、そのポイントを紹介する。

- ターゲット選定が事業革新に大きく貢献するケースとしては次のようなものがある。
- ターゲットを変えることにより成功したケース、
- ターゲットを絞り込み、オンリーワン化により成功したケース

これらの代表例を収集したビジネスモデルの中から紹介していく。

(1) ターゲットの絞込みにより成功したケース

居酒屋「天上棧敷の人々」

東京上野にある店舗で、店員全員が東京藝術大学の学生、店内の雰囲気は、芸術性が高く、そのような好みを持つ顧客にターゲットを絞り込み、顧客の固定化に成功している老舗店である。

株式会社リアル・フリート

美しい家電ブランド「アマダナ」を構築し、量産型とは一線を置く、家電製品を製造・販売している。こだわりを大切にする顧客にターゲットを絞り込み、ニッチ市場を創りだしている。

株式会社いりどり

徳島県勝浦郡上勝町で、料理店で利用するつまモノの集荷・販売を実施している。料理店で利用するつまモノ商品にターゲットを絞り、その需要先に顧客を絞りこんだ、正にニッチ市場の開拓に成功した例である。

(2) ターゲットの変更により成功したケース

株式会社篠崎屋

従来は、スーパー等小売店への納品であったが、納入価格に対するダウン要求が強く、利益が確保できない状況であった。商店街の空き店舗等を直販店として利用し、消費者へ市価の半額で直売するように顧客ターゲットを変更し、人気店となっている。

江崎グリコ株式会社

従来のお菓子販売は、百貨店、スーパー、コンビニ等小売店への販売が主体であったが、オフィスでの茶菓子市場を対象に、置き薬型の販売法と類似したオフィスグリコ事業を開始した。食べた分だけ100円/1個を支払箱に投入する方式であり、利便性が向上した分だけ、販売額が伸びることが期待される。

さぬきうどん振興協会

本協会が音頭取りとなり、年明け行事の一環として、うどんを食べる習慣作りにチャレンジ、「年越し蕎麦」に対抗する行事化を目指し、東京にて活動を開始した。年明けという時間にターゲットした市場創造を志向するケースである。

アマゾン

本企業の主業務は本のネット販売である。従来の本の販売法である店頭販売が切り捨てた販売額や販売数量が少ない顧客市場をターゲットにすることで、大きな市場を確保している。一般的に言われるロングテール市場を、インターネット販売の利点を活用し、収益化した。

5．市場ターゲティングの問題点

市場ターゲティングの絶対条件として、その市場規模が定量的に把握でき、コンタクトが可能との条件があるが、近年、市場ターゲティングの主流が、個人の心理基準や行動基準によるケースが多くなり、公的機関により収集、公表されている人口統計資料のように簡単に入手できない。ここで必要になるのが、常日頃、重要と考えられる心理基準、行動基準のデータ収集に努力することであり、各機関が実施し、発表する市場調査レポートや、調査結果を収録した書籍に関心を持つことである。必要時に、これらの中に見つからない場合は、インターネット等による比較的安い媒体を利用した市場調査により、その概数を把握することが必要となる。

6．他の市場細分化手法

(1) フィリップ・コトラー

コトラーは市場を細分化するための唯一の方法は存在しないとしながらも、下記手法を提示している。大きくは消費財市場と生産財市場とに分割し、消費財市場に関しては、地理的変数、人口動態変数、サイコグラフィックス変数、行動変数に分類し、生産財市場に関しては、人口動態変数、オペレーティング変数、購買方法、状況要因、人の特性に分割している。

(2) Japan-VALS

SRI コンサルティング・ビジネスインテリジェンス Inc と NTT データが共同開発した“Japan-VALS”は日本人の行動様式をイノベーション軸と価値の主観性・客観性軸とで捉え、イノベーター、アーリーアダプター、アーリーマジョリティ、フォロワーに分類整理している。

商品のライフサイクルに合った市場ターゲティングには有効な視点である。

第4章 顧客価値

1. 顧客価値の定義

顧客価値とは、『コトラーのマーケティング・コンセプト』によれば、以下のように定義されている。

純顧客価値（または顧客の受取価値）とは、特定の製品やサービスに顧客が期待する価値を総合した「総顧客価値」と、顧客が製品やサービスを評価、獲得、使用、処分する際に発生すると予測したコストの総計である「総顧客コスト」との差である。「総顧客価値」はさらに、製品価値、サービス価値、従業員価値、イメージ価値の4つに分けられ、「総顧客コスト」も同じく、金銭的成本、時間的成本、エネルギー・コスト、心理的成本の4つに分けることができる。顧客は一般的に、複数の製品を比較して、純顧客価値が最大だと感じられるものを購入することが可能で、これを前提にすれば、企業は、顧客の価値を大きくすることと、コストを小さくすることを、同時に追求することが重要だといえる。

純顧客価値とは

下記の計算式で示される顧客に対する価値とコストの差である。

「純顧客価値」 = 「総顧客価値」 - 「総顧客コスト」

【総顧客価値】

特定の製品やサービスに顧客が期待する価値の総計であり、製品価値、サービス価値、従業員価値、イメージ価値の4つより構成される。

【総顧客コスト】

製品やサービスを評価、獲得、使用、処分する際に発生すると予測したコストの総計であり、金銭的成本、時間的成本、エネルギー・コスト、心理的成本の4つより構成される。

顧客価値と価格との関係

低価格が顧客価値であるとの認識が一般的であるが、低価格は価値にはなり得ない。価格はコストであり、価値を引き下げるモノである。

たとえば、全く欲しくないモノの定価が1万円だったとし、この商品が5,000円引きで販売されていたとする。これを購入した場合、手元に残るのは価値のないモノと5,000円の損失だけである。すなわち、定価の1万円から5,000円安くなったという事実

は、価値を生んでいないことになる。

日用品については、価値と価格はほぼイコールにある。そのため価格が少しでも上昇すると顧客は不満を覚え、少しでも安くなると、残存価値が発生するために購入に移る。商品の価値の最大値から価格を引いたモノが、顧客の価値になる。要は、価格が引き下げられることによって、残る価値が大きくなるということである。本来価値を「10」所有する商品を、通常は「5」の価格で販売しているとすると残る価値は「5」になる。価格が「3」に割引された場合、残る価値は「7」になる。つまり残る価値は大きくなり、満足は増加する。

また、価格が高いことが価値を生むという向きもあるが、価格がコストであることには変わりはない。たとえば300万円の高級腕時計が誰にも知られずに100万円で購入するとすれば、より満足は大きいモノとなるだろう。つまりは社会的に高いモノとされているモノを所有するという自己表現的価値が価値を生むのであり、高い価格自体が価値を生むのではない。

2. 顧客価値の源泉としての経営理念

顧客価値について考えるに当たり、その源泉として経営理念が存在することについて考察したい。

(1) 経営理念と顧客価値との関係

経営理念は多くの場合、その企業が生まれた理由から導き出される場合が多い。多くの場合、企業は「顧客ニーズ」または「企業ニーズ」が集中している市場に発生する。それは、企業の発生理由・存在理由が顧客の価値と密接に関係することを示している。すなわち、企業の発生理由・存在理由である「経営理念」は、まさに顧客価値の源泉であるといえる。

(2) 顧客・社員・地域社会「三方良し」の経営理念

経営理念には、顧客・社員・地域社会の「三方良し」が求められる。顧客への提供価値を明確にうたい、従業員の行動指針を明らかにし、地域社会にどのように関わるかを示す必要がある。企業は、これら「三方良し」の経営理念を持って、顧客へ価値を提供し続ける必要がある。

(3) 経営理念実現のために

経営理念を実現し、顧客価値を上げると同時に、存在価値を高めるにはどうすべきであるかを考えた。

『仕事の基本は方針を守ることである。』という話

方針とは「考え方」・プラス[具体的目標]・プラス[夢]のことである。

方針を明確にすることによって、部下は努力の方向を見つけ出し仕事をしていく上での物差しをつくる。

方針を守ることが仕事の基本であるから、部下が方針に沿ってやったが失敗したときは叱ってはならないと思う。

そんなときは[心配するな、おれが責任をとってやる。それよりも夢と志しを失ってはダメだぞ]と、上司はいうべきではないか。

逆に方針を守らずに失敗したなら、これは徹底的に叱るべきだ。

この繰り返しで、部下たちは会社の方針を腹のなかに入れていくものである。

わたしはこのことを叩き込まれた。

部下に指示をあたえるときの注意。

曖昧な指示はしないこと。

- ・一人に伝えたから、みんなにも伝わるだろう。
- ・ヒントはあたえた。後は察してくれるだろう。
「なぜ」ということをよく説明すべきである。
- ・なぜこの仕事をすすめていくのか？
- ・なぜこの仕事を君にやってもらうのか？
- ・なぜ期間を定めたのか？

・・・松下幸之助の生涯の部下、江口克彦（現PHP研究所社長）・・・

マラソンは、規定の42.195キロを走ることであるが、体調により棄権することは自由である。しかし経営というマラソンは、苦しくても永続し承継しなければならない。

承継を続けるには、長く、長く走り続けなければならない。したがって経営の承継、存続のためには経営理念を持つとともに松下幸之助氏の考え方を生かすことが有効である。

顧客価値が認められるもののみ、存在することを強く認識すべきである。

3 . 顧客価値の創造

経営理念には、顧客・社員・地域社会の「三方良し」が求められる。顧客への提供価値を明確にうたい、従業員の行動指針を明らかにし、地域社会にどのように関わるかを示す必要がある。企業は、これら「三方良し」の経営理念を持って、顧客へ価値を提供し続ける必要がある。

ここでは「顧客価値の創造」を実現するには、どのようにすれば良いのかについてまとめる。

(1) 顧客価値の創造とは

顧客価値の創造によって、経営革新を果たした企業が多いことは知られているが、では顧客価値の創造とはいったい何だろうか。

顧客価値の創造の基本は、顧客ニーズに合った商品やサービスを、自らのアイデアにより自ら生み出す行動である。ここで重要なポイントが2つある。

- ・顧客ニーズのとらえ方
- ・どのようなプロセスで創造するのか

顧客ニーズとは、顕在ニーズと潜在ニーズとに分けられる。顕在ニーズとは、即物的な「実需・要求」である。それに対して「何々したい」「こうあればよい」という心の深層に存在すると考えられている「欲求・願望」や「夢想・空想」は、潜在ニーズに分類される。

顧客ニーズのうち経営革新に寄与するのは、あらたな顧客ニーズだと考えるが、この顧客ニーズのキャッチアップの仕方として、2通りのパターンがあると考えられる。

潜在ニーズを顕在ニーズへ

一つは古典的なやり方で、潜在ニーズを顕在ニーズへと変化させるやり方である。大手製造業の多くがこのやり方を採用してきた。自社の技術レベルと絡めて潜在ニーズをすくい上げ、顕在ニーズ化させて新たな顧客価値を創造してきた。このやり方ができ

るのはシーズのある企業である。

顕在ニーズの輸入

もう一つは時間差攻撃とでも言うべきやり方で、サービス業やIT産業に多いパターンである。要するに、どこかでヒットしている商品やサービスを、別の場所で新たに展開する手法である。たとえば、北米では当たり前の郊外型の超大型ショッピングセンターを、日本の大都市近郊で展開するとか、海外で流行のウェブショッピングカートの仕組みを日本にも導入するといったパターンである。

いずれにしても、その時々顧客ニーズを的確に捉えることは、顧客価値の創造の第一歩であり、これを間違えると、どんな商品・サービスを展開しても収益にはつながらない。顧客ニーズを的確に捉える活動がマーケティングである。

(2) 顧客価値の創造プロセス

次に、どのようなプロセスで創造してゆくのかを考えてみる。顧客ニーズがあることはわかっているとしてもその実現手段がないと、商品やサービスの提供はできない。ここで重要なのは、自社のシーズである。自社の持つ技術開発力・生産能力・人的パワー・店舗やサービス網・人脈・資金などが、潜在ニーズの顕在ニーズ化に対応できるのか。また、対応できるとすれば、目標とする時間内に達成できるのか、という観点で考えてみる必要がある。

顧客価値の創造による経営革新が本章のテーマであるが、顧客価値の創造を行う為には、中小企業に於いても、『企画業務』が非常に重要になると考える。次の4つの企画分野に分けて、バランス良く取組む必要がある。

常に顧客ニーズや世の中の動向を追い続けるマーケティング(営業企画)

自社のシーズや他社のシーズを追い続ける技術企画

シーズとニーズ、リソースを基に新たな商品やサービスを考える商品企画

他社とのアライアンスやリソース調達を考える事業戦略企画

日常の経営に忙しく動き回る中小企業の社長が、企画業務を兼務するのは至難の業である。社長の右腕として、これら企画業務を専任できる人を設けないと、有効な顧客価値の

創造は難しいと言える。反面、実際問題として、企画業務は知識だけでなく経験が欠かせないため、企業にてそのような業務経験を積まないと、なかなか一人前の企画マンには成れない。そのような人材が中小企業に居ることも、転職してくることも考え難い。企業勤務の経験豊かな中小企業診断士こそが、この役割を担うべきではないか。

4 . 顧客価値分類と体系

(1) 顧客価値の分類と体系

本報告書では、顧客価値の分類と体系を図表 4 - 1 に示すように纏めた。

図表 4 - 1 顧客価値の体系

大分類	中分類
心理的充足	安堵感、お得感、快適性、充実感、ストレス解消、優越感、喜び・楽しみ
欲望・願望の充足	食欲、美への願望
利便性の充足	距離の短縮、困難作業の遂行、作業の簡素化、作業の代行、時間の短縮

(2) 顧客価値の分析一覧表

この分類を元に、収集したビジネスモデルを分析・整理したものが以下である。

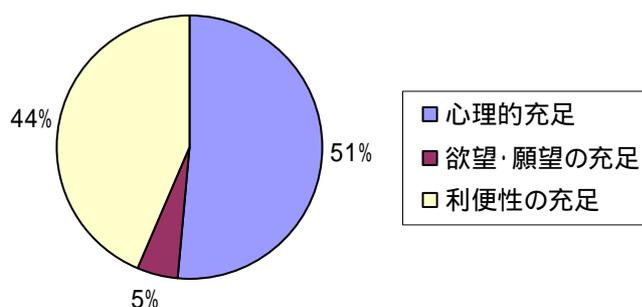
図表 4 - 2 顧客価値の分析

大分類	比 率	中分類	比 率
心理的充足	51.41%	安堵感	7.74%
		お得感	14.78%
		快適性	0.70%
		充実感	4.22%
		ストレス解消	0.70%
		優越感	5.63%
		喜び・楽しみ	17.60%
欲望・願望の充足	4.93%	食欲	4.22%
		美への願望	0.70%
利便性の充足	43.66%	距離の短縮	11.97%
		困難作業の遂行	19.71%
		作業の簡素化	5.63%
		作業の代行	2.11%
		時間の短縮	4.22%

(3) 大分類の傾向

図表 4 - 3 から読み取れるように、多くのビジネスモデルが「心理的充足」と「利便性の充足」に偏在している。

図表 4 - 3 大分類の傾向

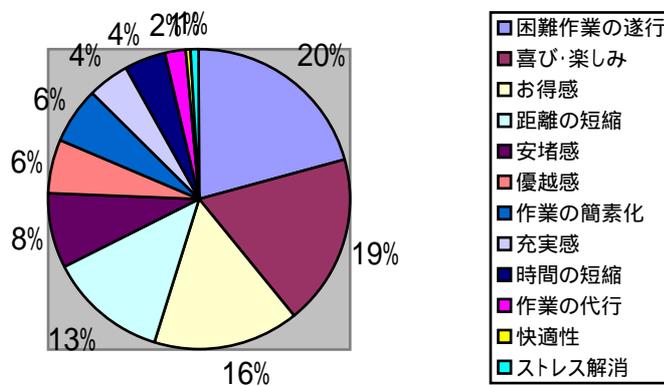


(4) 中分類の傾向

大分類における「心理的充足」と「利便性の充足」への偏在の影響を受けているものの、それぞれバランスよく分布していることが見て取れる。

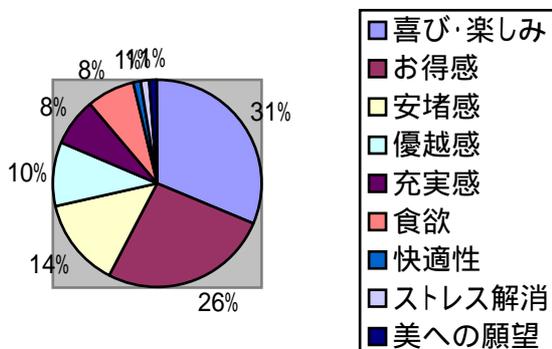
また、「困難作業の遂行」「喜び・楽しみ」「お得感」で全体の 50%以上を占めており「ソリューション提供」「付加価値提供」「安価での提供」がビジネスモデルを考える上で重要であると考えられる。

図表 4 - 4 中分類の傾向

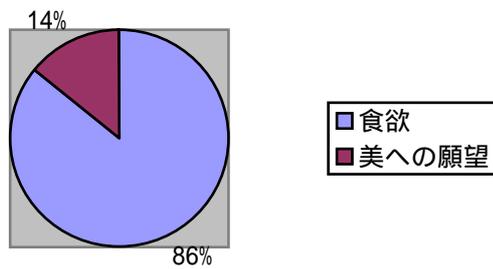


(5) 中分類個別の傾向

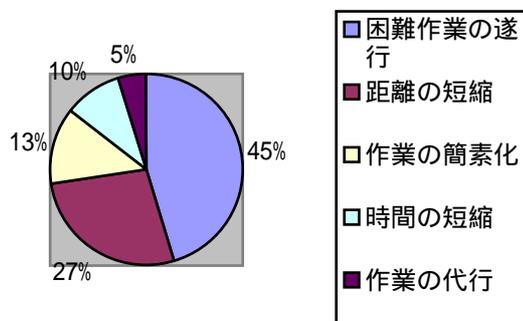
図表 4 - 5 心理的充足の傾向



図表 4 - 6 欲望・願望の充足



図表 4 - 7 利便性の充足



5. 「顧客価値」分析から得られる知見

中小企業者が取るべき主な戦略としては「ニッチ戦略」「高品質戦略」等が考えられる。事例の中には、ほかにも多くの有効なビジネスモデルが見出されるが、大規模企業だからこそ実現できている戦略もある。

その中で、中小企業者にとって有効と考えられるのが上記「ニッチ戦略」「高品質戦略」の二つである。これらは「セグメント」または「ターゲット」を絞り込む戦略と言え、マーケティングの4Pの前に存在する「STP」の重要性を示している。

(注)「STP」とは、フィリップ・コトラーの提唱した、効果的に市場を開拓するためのマーケティング手法。自社が誰に対してどのような価値を提供するのかを明確にするための要素、「Segmentation」「Targeting」「Positioning」の3つの頭文字をとっている。

(ウィキペディアより)

上記により「市場」と「顧客」の集中と選択を行った後は、「ネットショップ」を活用し、販路を広げ、「お得感」を感じる価格戦略を行うと良い。

これらの知見に関連する事例を次節に掲載する。

6. 事例

(1) 「高品質戦略」の事例

高い品質にこだわり高価格を維持、10年間で売上高を5倍以上にした水産練製品業者

宮城県塩釜市の水野水産(株)(従業員280名・資本金2,000万円)は、1937年創業の魚肉練製品メーカー。魚市場のプロにも認められるような品質の「揚蒲鉾」作りを展開し、安売り競争に陥ることなく、大幅に売上を増加させている。中小企業が成長していくには、「bigよりgood」になるべきと考えている。

原料には最高ランクのすり身や、指定農家が生産する季節折々の野菜を使用している。使用する揚げ油も、酸価度1.5以下のものに限定し、早めに取り替えることで常に新鮮な油を用いている。「揚蒲鉾」の市場規模に着目し、「揚蒲鉾」一筋に品質向上の努力を行うことで、魚市場のプロに品質を認められ、売上高は10年前の5倍超、関東地区の「揚蒲鉾」市場におけるシェア15%を確保するに至った。

塩釜市は古くからの魚の街として、良質な原料の確保が容易で、物流も充実しているうえ、外国には真似のできない伝統的な製造技術が伝えられている。良い原料を十分に活用するには良い技術が大切であるが、伝統的製造技術は、時代に合わせて精度を上げていく必要もある。

出典：中小企業白書2007年版 事例2-1-1

(2) 「ニッチ戦略」の事例

時代に先駆けて歯科用レントゲン撮影装置を製造

わが国で初めて歯科用のパノラマレントゲン撮影装置を開発・製造。出荷台数や機種揃えでは国内トップシェアを誇る。

発想の転換、パノラマ X 線撮影装置

同社の躍進にきっかけとなる歯科用 X 線撮影装置は、患者を回転させる代わりに装置を回転させるという発想の転換から生まれ、同社にとってエポックメイキングな装置となる。

大学や研究所のニーズを踏まえて新製品開発を実施

新製品開発は、大学や研究所の要望を解決するところから生まれている。その技術力の高さを示す例が、横臥位パノラマレントゲン装置である。この装置により、ダウン症候群のため障害を持つ患者が、生まれて初めて頭頸部のレントゲンができ、永久歯先天欠如のため現在ある乳歯を抜歯してはならないことが判明した。

究極の 3 D パノラマ撮影装置を開発

見えない領域を、より鮮明に、より明確に撮影するために、3 次元画像、任意の MPR 画像（断面画像）さらには多彩な画像処理を備えたソフトウェアと、患者情報を安全に管理できるソフトウェアの融合により、高品質な画像の提供と、自由自在な画像処理を可能にした。インプラント治療や歯周病治療といった先進治療をサポートする。

出典：【元気なモノ作り中小企業 300 社 | J-Net21[中小企業ビジネス支援サイト]】

http://j-net21.jp/develop/genki_mono/2008mono/2006/01/01233459.html

(3) 「ネットショップ」の事例

ホームページを活用して顧客・売上を拡大

石川県金沢市の金港堂（家族従業員 4 名、従業員 1 名、資本金 1,000 万円）は、1932 年の創業以来、シニア層を中心とする顧客層の高級オーダーシャツの老舗として営業している。オーダーシャツの仕立ては、社長の弟が経営をする工場で担っている。

2 年前に、自店のホームページの充実を図り、毎日更新するブログにも力を入れ、サイトの認知度を上げる努力を重ねている。また、ネットショップのサイトには、採寸方法、EU 製などのシャツ生地を選択可能にするとともに、顧客には、お気に入りのシャツと同時に着用写真も送ってもらい、顧客の細かい要望に応える対応をしている。そうした努力が実り、売上を 2 年連続で約 1 割増としている。また、顧客層もシニア層から 30

～ 40 歳代に幅が広がっており、遠隔地からの注文と周辺県からの集客も増加している。

出典：中小企業白書 2007 年版 事例 2-2-3

第5章 収益モデル

1. 収益を上げるには？

「収益を上げるにはどうすればよいか？」この問い掛けに対し、「とにかく沢山売って、売上を増やせばよい」との答えは正しいだろうか。そう云った素朴な疑問をもう少し掘り下げて考えてみたい。業種を問わず、商品が売れて売上が増えているのに収益が上がらない、忙しいだけで儲からない、といった事例が多く存在しているのは紛れもない事実である。成功する企業と失敗する企業の違いが一体どこにあるのだろうか。それを解明するための重要な要素が「収益モデル」なのである。成功している企業は、自社の顧客をしっかりと見据えた上でターゲットを絞り込み、自社に最も適した「収益モデル」を収益発生メカニズムとして持っている。それ故に成功したい企業は、成功している企業が持っている「収益モデル」をよく分析し、それを活用することが早道である。次節以下では、成功したい企業が活用し易いように、「収益モデル」の分類整理を試みた。その中から企業自身に相応しい「収益モデル」を選び出して活用するのが良いと云えよう。

2. 収益モデルの分類

収益モデルをマップにし、体系化すれば俯瞰し易くなる。そのために、収益モデルを大・中・小の3階層に分けて分類を行う。

(1) 大分類

収益を確保する方法としては、「売価を上げる」か「売上高を増やす」か、又は「原価を下げるか」の大きく3通りの手段が存在する。従って、大分類としての収益モデルは大きくこの3つに分けることにする。

売価上昇モデル

売価を上げて収益を確保するモデルである。たとえ原価がそのままで、売価を上げることができれば収益が確保できる。何らかの手段によって売価を上げることが出来るタイプはこの大分類に属する。

売上高増加モデル

たとえ売上原価がそのままで単位当りの収益が少なくても、トータルとして売上げが増えれば収益が確保できる。何らかの手段によって売上高を増加させることが出来るタイプはこの大分類に属する。

原価低減モデル

原価を下げて収益を確保するモデルである。たとえ売価がそのままで、原価を下げることであれば収益が確保できる。何らかの手段によって原価を下げる事が出来るタイプはこの大分類に属する。

(2) 中分類

大分類を受けて以下の中分類を設定する。

大分類「売価上昇モデル」に対する中分類

) 物理的制約モデル

物理的に顧客から選択肢を奪うモデルである。他社ではマネの出来ない製品・サービスのように、顧客にとって物理的に選択肢がない状態を作り出し、顧客が求めている価値を提供できるのは自社しかいないと云う状況でビジネスを展開する。そうすると競合相手がいないので、自社独自の売価設定が可能になり、高い収益率が期待できる。

) 心理的制約モデル

心理的に顧客から選択肢を奪うモデルである。このケースでは、他社でも同様の製品を購入したり、サービスを受けることが可能である。しかし、こだわりがあって他のものを使いたくないとか、他社に乗り換えるには乗り換えコストが発生したり、手間と時間が掛かったりして、顧客に心理的な抵抗が生ずるような状況でビジネスを展開する。そうなる自社に有利な売価設定が可能になり、高い収益率が期待できる。

大分類「売上げ高増加モデル」に対する中分類

) 販売数量増加モデル

販売数量を増加させるモデルである。販売数量が増えると、単当たりの収益に販売数の積の効果によってトータルとしての売上高が増加し、収益増が期待できる。

) 事業規模拡大モデル

自社の事業規模を拡大させるモデルである。新事業を開拓し自社の事業規模を拡大することで、複数事業での売上の総和としての売上高が増加すれば、それに伴って収益増が期待できる。

大分類「原価低減モデル」に対する中分類

) 規模・範囲の経済性モデル

原価を低減させる手段として、規模の経済性、範囲の経済性を適用するモデルである。

(注)・規模の経済性：

一般的に製品を多く生産すれば、その生産コストを下げる効果がある。生産量が増えれば、固定費の割合が下がる効果と、原材料の大量仕入れにより、値引き交渉が優位に行えるため、より安く仕入れることが可能となる。このような展開を規模の経済性と呼ぶ。

・範囲の経済：

同じ生産設備を使って、種類の異なる製品を生産した場合、設備を共有することによる生産コストの低減と同時に、異分野への進出にもなう事業の拡大が期待される。このような展開を範囲の経済性と呼ぶ。

) 低コストモデル

原価を低減させる手段として、製品やサービスを構成する要素の経費を含めた総コストを下げるモデルである。

) 生産性向上モデル

製品の生産方式やサービスの提供方法を改善して、生産性を向上させるタイプのモデルである。

(3) 小分類

中分類を受けて以下の23の収益モデルを小分類として設定する。これらのモデルは書籍『ザ・プロフィット』に準拠している。『ザ・プロフィット』では、企業の戦略企画部門で働く青年が、自社の業績落ち込みに悩んだ末に、ビジネスで利益が生まれる仕組みを知り尽くした男の門をたたき、教えを請うのに対し、利益が生まれる仕組みを23回の授業というストーリー形式で解説している。それら小分類モデルの内容要約を図表5-1にて示す。なお、収益モデル名も、書籍『ザ・プロフィット』での記載そのものに準拠している。

図表 5 - 1 小分類収益モデルの内容要約

No	収益モデル名	モデルの内容
1	マルチコンポーネント収益モデル	製品は全く同じではあるが、場所などに応じて売価を違えて設定し、その場所で購入しようとするればその売価しか選べないモデル。
2	時間収益モデル	特許が取れないタイプのように独占できない商品は、他社に真似されることで収益の幅が小さくなって行く。それを防ぐために新製品の即時普及を狙い、他社が真似をして収益幅が下がって行き逆転してしまうまでに十分収益を上げられるようにするモデル。
3	インストール・ベース収益モデル	プリンタとインクのように、プリンタ本体は低い収益率で販売し、高収益率のインクを消耗品として販売するようなタイプ。本体を販売する場合は、主導権は顧客だが、一度販売すると売り手が主導権を握ることになるため収益が増えるモデル。
4	専門品収益モデル	特許や研究開発等によって、ニッチな専門品やサービスを提供する会社が、顧客ニーズとバリエーションを見つけて専門性を深く掘り下げた製品やサービスを投入するモデル。
5	価値連鎖ポジション収益モデル	バリューチェーンの中で、ある部分のみが重要な要素を有する場合で、そのコントロールポイントを支配することで大きな収益を上げるモデル。例えばインテルとマイクロソフトは、業界全体へのサプライヤーとしてコントロールポイントを押さえている。

6	販売後収益モデル	<p>価格が高く、価格の幅が大きく、そして選択肢が多い場合には価格感応性は高くなる。価格が安く、価格の幅が小さく、そして選択肢が少ない場合には価格感応性は低くなる。価格感応性が低いビジネスに、このモデルは適応される。最初の取引が成立すれば、ミニマーケットが生まれる。このミニマーケットの特徴は、ある製品に対するフォローアップ製品の需要が生まれることである。</p>
7	製品ピラミッド収益モデル	<p>自社の製品を様々な価格帯で持つ(製品ピラミッド)モデル。一つは、通常の製品。一つは、圧倒的な低価格製品。そして、もう一つは、高価格製品(高級品)。圧倒的な低価格製品は、他社が類似品や、競合品を作って市場に参入するのを防ぐ壁の役割を果たす。高価格製品は、コレクターズアイテムなどになり、大きな収益を得ることができる。低価格製品を購入していた層も、いずれ高価格製品を購入するようになる。</p>
8	ブランド収益モデル	<p>ブランド収益とは、ある意味積み上げた時間の賜物である。「効果的な宣伝活動」に投じられた資金額の累積がブランド収益である。市場シェアを決定するほどの影響を持つ重要なセグメントにいかにか効率よく資源を配分するかで、ブランド力が決まる。ブランドがあれば、競合他社品よりも高く売れ、粗利が高くなる</p>
9	デファクト・スタンダード収益モデル	<p>業界標準モデルを確立する。いったん標準モデルになると、ベンダーは、アップグレードにより定期的で予想可能な収益を継続して確保できる。ほおっておいても顧客がマーケティングを肩代わりしてくれ、販売が増加するモデル。</p>

1 0	新製品収益モデル	市場が立ち上がってゴールドラッシュを迎えると、販売量が増加し収益率が高くなる。やがて、全体が得られる収益は下降して行き最後はゼロになる。この流れを見据え、市場が立ち上がるタイミングを見据えた戦略を行う。市場が立ち上がるタイミングでは他社より多くの投資を行い、下降局面では他社より少なくする。また、立ち上がる時期に投資をすることで顧客のマインドシェアを獲得し業界のリーダーシップを握るモデル。
1 1	スイッチボード収益モデル	顧客集団とサービス供給者集団をつなぐ真中に位置して、相互の集団をつなぐ手数料型の収益モデル。需要側ニーズを大量に捉えると、供給側に対して強い訴求力を持つという特性がある。需要側のニーズを大量に取り込むマーケティングが差別化の源泉。サービス供給者集団と顧客集団の間で、永続的に中立を保ち、お客様をサポートして行くということが必要。
1 2	ブロックバスター収益モデル	ブロックバスターとは映画用語で、1億ドル以上の製作費をかけられた大作をこのように呼んでいる。高い目標を掲げ、大ヒット製品の誕生に向けて計画的に事を運んだり、大きな可能性を秘めたプロジェクトについては資源を重点投資するモデル。
1 3	収益増殖モデル	一つの技術で数倍の収益を生み出したり、諸々の資源(技術、資産、知的所有権)を様々な形式で繰り返し再利用するモデル。

14	取引規模収益モデル	売上げが大きくなればなるほど、一件あたりの売上げの上昇が、一件当たりのコストの上昇よりも急勾配になる。大規模な取引が大きな収益を生むため、大口顧客との関係構築が重要になるモデル。
15	相対的市場シェア収益モデル	市場シェアが高ければ様々な優位を生み出すことができるため、大量に材料を購入し、大量に生産すると、1ユニット当たりが安くなり、低価格販売が可能になる。顧客に対する知名度向上や、研究開発の効率化も図れ、デファクト・スタンダードを握り、実質的な覇権を握ることも可能になる。こういうシェアを狙った事業モデルである。
16	ローカル・リーダーシップ収益モデル	都市や郡と言った単位で集中的にリーダーシップを得ていくことで、次々と勢力範囲を広げて行くモデル。店舗が多ければ仕入れコストを下げられたり、人材募集にかかるコストを共通化でき効率的である。店自体が広告になるので、店舗があちこちにあることが広告宣伝費の効率化に繋がる。便利な場所にあつて認知度が高ければ価格優位性を出すことも可能になる。
17	景気循環収益モデル	徹底的なコスト削減を貫いて損益分岐点を下げることで、他社と比べて収益が出るような構造を持ち、景気の動向に合わせてたくみに商品価格を変化させて行くことで、他社よりも収益を出すモデル。
18	低コスト・ビジネスデザイン収益モデル	企業が全く新しいビジネスモデルで同じ製品・サービスを他社よりも低価格で提供するモデル。巨大な市場シェアが無くても大きな収益を生み出すことができるが、低コストを継続することが条件で、先を見通す力も重要。

19	顧客ソリューション 収益モデル	顧客について知っておくべきことを全て知っておき、その知識を顧客固有のソリューション開発に活かす。短期的には損失が発生するが、長期的には収益が確保できる。
20	起業家収益モデル	起業家精神を持ち、徹底した儉約精神と明確なコミュニケーション、スピード、挑戦、仕事を楽しむ、といったことに全社一丸となって邁進し、収益を追求するモデル。
21	スペシャリスト収益 モデル	特定の業界に強みを持ち、その業界で力を発揮して行くことで収益を得るタイプで、スペシャリストであることで生じる価格プレミアムや強みの流用、評判が高くなることでの稼働率の増加、優れた人材が確保できることでの品質、コスト、販売力の改善が可能になるモデル。
22	経験曲線収益モデル	累積生産量が2倍になれば1ユニット当たりのコストが25%削減される。直接費は低減でき、品質は安定し、製造の生産性が上がる。製品コストが安くなれば、低価格で販売でき、シェアを確保できる。こうした循環が更に累積生産量を増やすことになる。
23	デジタル収益モデル	生産方式をデジタル型に移行することで、生産性が10倍アップする。顧客は自分が必要としているものを自分で選択できるようになるため見込み生産の無駄がなくなり、10倍の生産性とチョイスボード（選択可能な要素）が収益を生む。

3 . 収益モデル体系

前節で述べた収益モデルの大・中・小分類の体系化を試みる。収益モデルの大・中・小分類に基づいた体系表を図表5 - 2 に示す。

図表5 - 2 収益モデル体系表

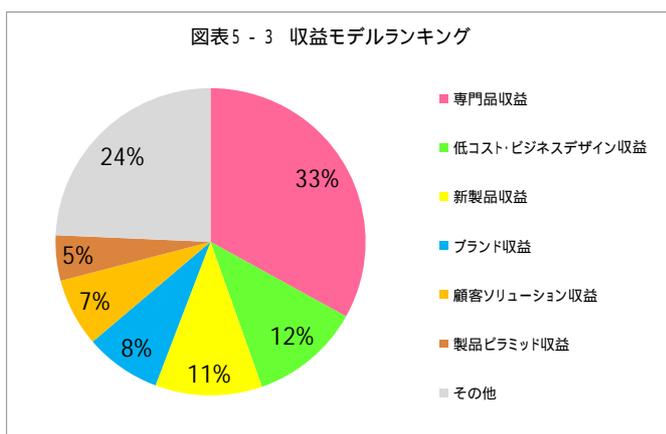
大分類	中分類	小分類
売価上昇モデル	物理的制約モデル	マルチコンポーネント収益モデル 時間収益モデル インストール・ベース収益モデル 専門品収益モデル 価値連鎖ポジション収益モデル 販売後収益モデル
	心理的制約モデル	製品ピラミッド収益モデル ブランド収益モデル
売上増加モデル	販売数量増加モデル	デファクト・スタンダード収益モデル 新製品収益モデル
	事業規模拡大モデル	スイッチボード収益モデル ブロックバスター収益モデル
原価低減モデル	規模・範囲の経済性モデル	収益増殖モデル 取引規模収益モデル 相対的市場シェア収益モデル
	低コストモデル	ローカル・リーダーシップ収益モデル 景気循環収益モデル 低コスト・ビジネスデザイン収益モデル
	生産性向上モデル	顧客ソリューション収益モデル 起業家収益モデル スペシャリスト収益モデル 経験曲線収益モデル デジタル収益モデル

4. 収集ビジネスモデルの分析から

収集した実際のビジネスモデル251例に収益モデルの小分類を適用した結果の上位ランキングは下記となった。

1位	専門品収益モデル	83件(33%)
2位	低コスト・ビジネスデザイン収益モデル	29件(12%)
3位	新製品収益モデル	28件(11%)
4位	ブランド収益モデル	20件(8%)
5位	顧客ソリューション収益モデル	18件(7%)
6位	製品ピラミッド収益モデル	12件(5%)
	その他	61件(24%)

収益モデルのランキング結果を図表5-3に示す。これら上位にランキングされた収益モデルに共通する要素は独自性である。中小企業で成功するには、他社にない独自技術が不可欠であることをデータが示していると云えよう。技術力によってナンバーワン企業



でなくオンリーワン企業を目指すことが重要である。ナンバーワンにはナンバーツー、ナンバースリーが控えており何時順位が逆転するかも知れないが、オンリーワンにはその恐れがない。安定した収益を得るヒントが実際のビジネスモデル分析からうかがえる。

5. 代表的な収益モデル

収益モデルの好事例として収集した実際のケースから紹介する。

売価上昇モデル・・・(株)花畑牧場

こだわりの「生キャラメル」の販路を空港と北海道物産展に限定して販売し、マスコミにも取り上げられることでブランドを確立し価格優位を実現している。顧客に心理的制約を与えるブランド収益モデルである。

売上増加モデル・・・山岡金属工業（株）

「家庭でタコ焼き器を囲んで楽しく団欒」を売り文句に、「タコ焼き器」を 400 万台突破のヒット商品として販売している。販売数量増加モデルでの新製品収益モデルである。

原価低減モデル・・・（株）ヒラノファステック

六角ボルト専門メーカーで、標準規格品の生産工程を経験から得られる社内改善提案活動を通して徹底改善することで、生産性の向上を図り原価低減につなげている。生産性向上モデルでの経験曲線収益モデルである。

6．収益モデル適用時の注意点

企業に於いて収益モデルを適用する際に注意すべき点を述べる。まずモデルはモデルであって原型のまま適用できることは稀であることを認識することである。しかし、基本形を知っているのと知らないのとでは、自社なりの成功モデルを構築するうえで精度が大きく違って来るので、収益モデルの基本形はやはり押さえておくことが肝要である。また、本章で示した収益モデルの単独適用ではなく、モデルを幾つか複合した適用もありえよう。必要なことは、自社の現状をしっかりと見据え、かつ良く分析したうえで、どのような収益モデルを自社の収益モデルとして適用するかを検討することである。

第6章 業務モデル（オペレーション）

顧客価値とオペレーションは、表裏一体関係にある。顧客価値が「表の競争力」とすれば、オペレーションは「裏の競争力」といえる。つまり、オペレーションは、顧客価値を実現するための業務活動であると考ええる。

オペレーションは、業務効率化のみに注目してしまうきらいがあるが、業務効率化のみが論点ではない。価値を生み出していくこともオペレーションを考えていく上では重要である。オペレーションは、効率性と有効性の両面を考えていくことが必要である。

ここではオペレーションの基本的な考え方の方向性を述べることにする。よって、オペレーションについての細かな議論はしない。オペレーションを大きく分けて、売上を向上させるオペレーション、総原価を低減させるオペレーションについて議論していく。

1. オペレーションの体系

オペレーションを大分類・中分類・小分類に分けると下記のとおりである。

図表6 - 1 オペレーションの体系表

大分類	中分類	小分類
売上を向上させる オペレーション	顧客単価を上げる オペレーション	売上個数を高める
		商品単価を高める
	顧客数を増やす オペレーション	新規顧客を開拓する
		リピート顧客を増やす
総原価を低減させる オペレーション	低コストを実現する オペレーション	規模の経済性
		範囲の経済性
	生産性を向上させる オペレーション	スピードの経済性
		集中化の経済性
		ネットワーク化の経済性

大分類には「売上を向上させるオペレーション」「総原価を低減させるオペレーション」がある。「売上を向上させるオペレーション」は、有効性を高めるオペレーションである。「総原価を低減させるオペレーション」は、効率性を高めるオペレーションである。

中分類において、売上を向上させるには、売価を上げることと顧客数を増やすことが考

えられるので、「売価を上げるオペレーション」「顧客数を増やすオペレーション」とした。また、総原価を低減させるためには、コストを低下させることと生産性を向上させることが考えられるので、「低コストを実現するオペレーション」「生産性を向上させるオペレーション」とした。

小分類は、売価を上げるためには、売上個数を向上させるか商品単価を向上させることが考えられるので、「売上個数を高める」「商品単価を高める」とした。顧客数を増やすためには新規顧客かリピート顧客を増やすことが必要なので、「新規顧客を開拓する」「リピート顧客を増やす」とした。低コストを実現するためには、規模の経済か範囲の経済を実現することが考えられるので、「規模の経済性」「範囲の経済性」とした。生産性を向上させるためには、スピードを高めるか、集中化・外部化が必要となってくるので、「速度の経済性」「集中化の経済性」「ネットワーク化の経済性」とした。

2. オペレーションの内容

オペレーションの小分類を以下述べる。

(1) 売上個数を高めるオペレーション

製造業の場合

製品本体と消耗品というような補完的な製品を開発して売上高を増やす。例えば、プリンターとトナーのような関係である。製品本体は消費者が1台買えばしばらくは売れないが、消耗品で補完できれば売上高を増やすことができる。

卸売業の場合

抱き合わせ販売を行って、小売業に提案営業を行う。例えば、Aという商品とBという商品をセットで販売することで、AとBを別々に購入するよりも価格メリットがあるように小売業に提案営業していくのである。

小売業の場合

インストア・マーチャンダイジングを行って顧客の非計画購買を促す。インストア・マーチャンダイジングの方法として、レイアウト・棚割計画を改善してスペースマネジメントを行う。また、POP、関連陳列、実演販売、サンプリング、ポイントカード、クーポンなどのインストア・プロモーションを行う。

サービス業の場合

従業員に対し、マニュアル化や能力開発などのインターナルマーケティングを行い、従業員を教育する。それによって、売上個数を高める行動を従業員に促す。

(2) 商品単価を高めるオペレーション

製造業の場合

新製品を開発することを契機に、付加価値の高い製品構成にシフトしていき、製品単価を高める。

卸売業・小売業・サービス業の場合

商品企画業務を強化する。時代のニーズにマッチした高付加価値商品を開発して、商品単価を高める。

(3) 新規顧客を開拓するオペレーション

中小企業は新規顧客を開拓する人員が不足している。よって、これを補完するためにはホームページの活用が有効である。つまり、ホームページで新規顧客を集客するのである。そのためには、SEO対策や新規顧客が自らの情報を提供してくれるようなホームページのデザインが必須である。

また、人脈を活用して新規開拓することも必要である。名刺交換などして集めた顧客情報をもとに新規顧客を開拓していく。紹介キャンペーンを行うのも有効と考える。

(4) リピーター顧客を増やすオペレーション

リピーター顧客を増やすためには、顧客との信頼関係を強化していくことである。「顧客志向」が叫ばれながら、多くの企業は企業の立場から顧客を見ている。例えば、CMはもちろん、DMなどの宣伝活動は、企業の都合のいい時に企業が都合の良い情報を提供している。リピーター顧客を増やすためには、改めて企業は顧客の立場で考える必要がある。そのためには、顧客との信頼関係が必要である。この背景には、インターネットが顧客のパワーを急激に増大させ、企業と顧客の力関係を逆転させたことにある。顧客は多くの情報にアクセスでき、商品を比較することができるので、企業は押し付けがましくメリットを提供することができなくなったのである。

顧客との信頼関係を構築するためには、企業の透明性を高めることが重要である。欠点も含めて、企業のありのままを伝えることが必要である。「正直」「誠実」という言葉が業務を実行していく上でのキーとなる。ネガティブな情報も積極的に顧客に提供していくべきなのである。企業の「正直」「誠実」が顧客との強固な信頼関係につながり、顧

客のロイヤリティが高まる。この信頼関係は短期的に築けるものではない。長期的視点が必要である。

(5) 規模の経済性のオペレーション

規模の経済性のオペレーションはスケールメリットを追求するものである。簡単にいえば、たくさん作ってたくさん販売すれば、それだけ費用は安くなるということであり、操業度が増えるごとに単位当たりの平均費用が下がるということである。

メリットは以下のとおりである。

- ・固定費を分散させることができる。
- ・売上規模の割には、在庫を集約できるので在庫費用を削減できる。
- ・大口購買によるコストダウンが実現できる。

しかし、中小企業は規模の経済性を実現できる場所は少ないので、このオペレーションを中小企業に適合させることは難しい。

(6) 範囲の経済性のオペレーション

範囲の経済性のオペレーションとは、同一の企業が複数の事業を営む方が、別々の企業がそれらの事業を独立して営むよりも割安になるという現象である。例えば、aという事業だけを独立して営むA社、bという事業だけを営むB社、aとbという2つの事業を1つの企業として営むC社があるとし、C社の総費用が、A社とB社の総費用を和したものより低ければ、範囲の経済性は成り立つ。

メリットは以下のとおりである。

- ・経営資源を組み合わせることができるので顧客価値を高めることができる。
- ・情報や知識などの経営資源を多重利用できる。

しかし、規模の経済性と同様に中小企業が範囲の経済性を実現することは難しい。なぜなら、中小企業は単一事業を営む場合が多いからである。

(7) スピードの経済性のオペレーション

スピードの経済性のオペレーションは、速度を上げることによって実現できる。情報獲得のスピード、仕事のスピード、商品開発のスピード、商品回転のスピードを上げることによって、有効性や効率性を高めることができる。

メリットは以下のとおりである。

- ・スピードそのものが納期の短縮となり、顧客価値を高め、有効性が高まる。
- ・情報を利用することによって、在庫回転率が上昇し在庫が低減することで、投資効率

を高めることができる。

- ・発注 - 生産 - 配送 - 販売サイクルのスピードを高めれば、売れ残りロスを少なくすることができる。

- ・商品のテスト販売や商品導入が行いやすく、商品転換が容易になる。

スピードの経済性は、規模の経済性よりも市場への即応性を重視する考え方である。なぜなら、スピードの経済性は、長いタイムスパンでの計画生産をやめて、少し生産して迅速に売り切るという発想だからである。これによって、迅速性を高めて、市場導入の不確実性を回避できる。

(8) 集中化の経済性のオペレーション

集中化の経済性のオペレーションは、1つの事業分野に特化する、あるいはその中の一定の業務活動に特化することである。

メリットは以下のとおりである。

- ・限られた経営資源を1点集中することによって、他の企業には無い深い能力、とりわけ技術やノウハウを蓄積することにより、独自能力を確立し、強化することができる。

- ・ある1点で突出した独自能力を持っているという評判を確立できれば、情報が自然に集まってくるという効果がある。真剣な進んだ要求をする顧客は、その要求を満たしてくれる技術や技能を持つ供給者を真剣に求めているからである。

- ・事業活動を絞ることによって、従業員が事業コンセプトを共有しやすくなることである。

- ・意思決定をすみやかに行うことができるので仕事のスピードを高めることができる。

(9) ネットワーク化のオペレーション

ネットワーク化のオペレーションは集中化のオペレーションと表裏一体である。企業は本質的な業務活動に集中して、それ以外の業務は、外部の協力企業に委託するというかたちをとる。

メリットは以下のとおりである。

- ・協力企業の市場競争原理をうまく活用することができる。

- ・協力企業の専門能力を利用することができる。

- ・予測不可能な企業環境に対応するために、協力企業を活用することにより、企業の伸縮自在性を高めることができる。

- ・大量生産により固定費の負担を減らすのではなく、協力企業を活用して企業の持たざ

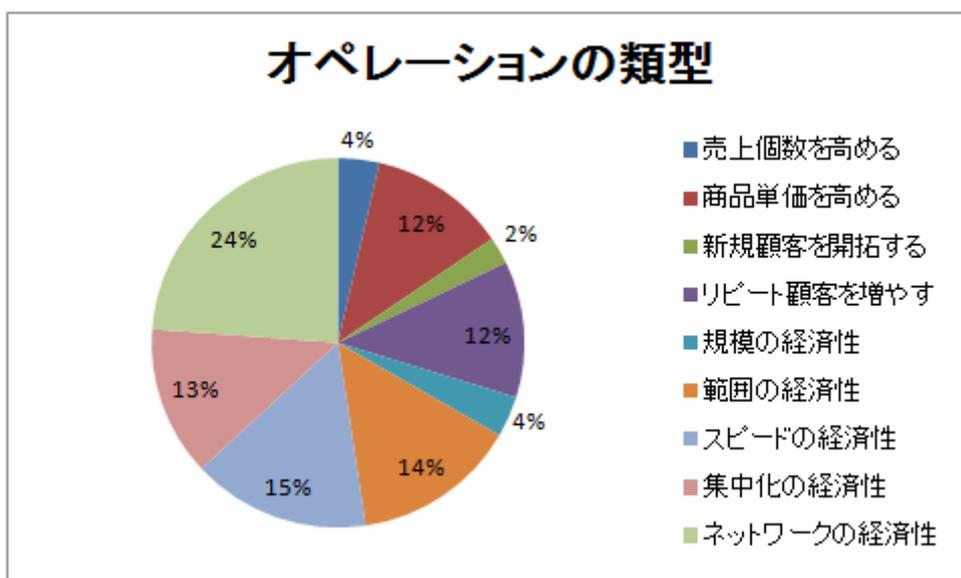
る経営によって固定費を減らすことができる。

4．収集ビジネスモデルの分析から

収集したビジネスモデルのオペレーションを分類し、図表化したものが、図表6 - 2である。

生産性を向上させるオペレーションの割合が多いことがわかる。特に、ネットワークの経済性のオペレーションに注力している企業が多い。

図表6 - 2 オペレーションの類型



第7章 競合企業に対する強み

本章で扱う「競合企業に対する強み」(以降“強み”と言う)は収益モデルを実現する重要な要素であり、これを強化・育成することにより、競合企業に対して競争優位を確保でき、継続的に収益を上げることが可能となる。

1. 強みの定義

一般に「強み」に対する定義には様々なものがあるが、ここでは、競争優位をもたらす「強み」となる要素という側面から、下記の または の経営資源と定義する。

高い収益力やシェアの商品・サービスを生み出す要因となっている経営資源
顧客、競合他社、権威ある機関や団体等が高い評価を認める経営資源

また、競合企業に対する「強み」の優劣を評価する手法としては、
・ 経済価値、
・ 希少性、
・ 模倣可能性、
・ 組織適応性の4項目にて評価する VRIO 分析法をあげることができる。

(注)VRIO 分析法

- ・ 経済価値(Value)：その企業の保有する経営資源やケイパビリティが、その企業が外部環境における脅威や機会に適応し、利益の源泉となりうるか。
- ・ 希少性(Rarity)：その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業か。
- ・ 模倣困難性(Inimitability)：その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発することが容易であるか。
- ・ 組織(Organization)：企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な適応性があるか。

詳細は他の書籍に多く記載されているので、そちらを参照願いたい。次に述べる「強みの分類と体系」(図表7-1)の項目において、これら VRIO 分析で有効性が認められるものが、真の「強み」となることができる。

2. 強みの分類と体系

「強み」となる経営資源は、人的資産、構造資産、関係資産、財務資産、物的資産、組合せ資産を大分類として、下表のように分類した。

図表7 - 1 強みの分類と体系

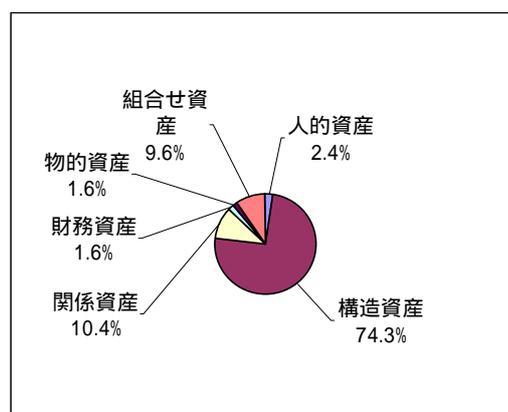
大分類	中分類	備考
人的資産	統計的属性、感性、デザイン力、能力、知識、専門性、経験、資格、態度、関係性	個人が持つもの
構造資産	経営力、業務能力、業務システム、企業文化、専門性、ブランド、知的財産権、コスト競争力、	組織が持つもの
関係資産	顧客、供給業者、外部協力機関、販路、金融機関	企業と外部との関係
財務資産	資本力、収益力、成長性	
物的資産	土地、設備、ロケーション	
組合せ資産	ネット活用型、技術組合せ型、機会組合せ型	

3. 収集したビジネスモデルの分析から

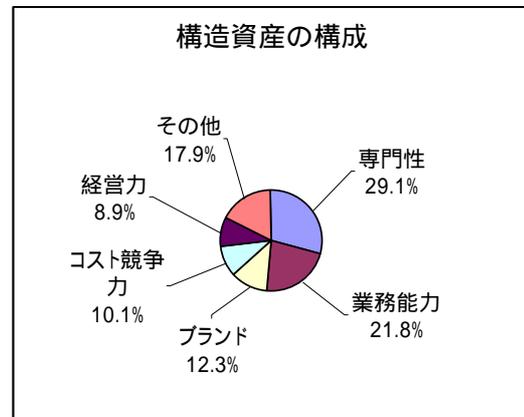
収集したビジネスモデル251例の「強み」要素を大分類基準で集計・分析した。これを図表7 - 2に示す。

この内、知的資産に属する人的資産、構造資産、関係資産の合計は全体の80%を超え、「強み」要因の主体となり、その中でも構造資産が全体の3/4となっている。分析結果から、いわゆる知的資産が企業活動の「強み」の最大要因であるとの認識を強め、これを強化・育成することが企業の競争力の源泉である「差異化された強み」を確保するのに重要となることが判断される。

図表7 - 2 強みの構成



図表 7 - 3 構造資産の構成



「強み」の最大要因である「構造資産」の中分類では、専門性や業務能力が高い比率を示している。この構造資産の構成を図表 7 - 3 に示す。専門性とは本業の分野を深耕し、他社とは異質なレベルのものを保持するに至った状態で、中小企業の場合、一般的には大手が進出しないニッチ分野で、その専門性を高めることが多い。一方、大手の場合は大市場の期待できる分野で先端技術の研究開発を進めることにより専門性を確保することが一般的である。

また、業務能力が「強み」として挙げられている場合の多くはその小分類は商品開発力であり、その他、サービスとしての感動提供能力や、柔軟な組織的対応能力等がある。

4 . 競合企業に対する強み事例

収集したビジネスモデルから、中小企業が採用し、効果を発揮しやすいタイプの「強み」を紹介する。

(1) 人的資産を強みとする例

株式会社庵

取締役会長のアレックス・カー氏(米国メリーランド生まれ)が1964年初来日し、少年期に体験した日本の伝統美が失われてゆく現状を国内外に訴えると同時に、保存・回復させるべく創業したもので、京都の古い民家を改造し、1軒丸ごとを借切りステイするタイプの「京町家ステイ」事業を展開している。海外への事業の紹介等、アレックス・カー氏の個人的な知的資産が大きく関与している。

(2) 構造資産を強みとする例

ハードロック工業株式会社

緩むことの無いネジとして有名な「ハードロック」、新幹線にも採用され、この分野での存在感を不動のものとしている。これらも特許登録50件が示す商品・技術の開発力が根底をなしている。

株式会社リアル・フリート

2002年設立の若い企業ではあるが、大手家電が鎬を削る家電製品分野で、機能性とハイデザインを融合させた家電製品を生み出し、「21世紀型家電メーカー」を目指している。アマダナブランドのデザインを強みとしている。

(3) 関係資産を強みとする例

株式会社エス・エム・エス

介護、医療、アクティブシニア分野で、人材紹介情報や求人情報を提供している。この企業の特徴は、介護従事者や看護師専用のコミュニティサイトを持ち、常日頃からの関係性を確保している点である。単にスポットで利用する求人・求職サイトとは異なる強みとなっている。

(4) 物的資産を強みとする例

株式会社いりどり

人口2000名、世帯数850、高齢者比率50%の徳島県上勝町を、つまも（つまもの）で一躍有名にした企業。この町では、従来の木材や温州みかんの低迷により、軽量野菜を中心に栽培品目を増やすビジネス転換を進めていたが、椎茸の生産に成功し、安定的な収入源を確保することができた。一方で、この町の半数となる高齢者向けビジネスを模索する中で生まれたのが、1987年にスタートした「つまものビジネス」であり、本企業の設立へと繋がった。このビジネスの強みは、この地の特性をうまく活用していることにあり、「つまもの」を収集する山間部の高低差が、常時いろいろな種類の「つまもの」を供給できることにある。まさに「地の利」を強みとしたビジネスとなっている。

(5) 組合せ資産を強みとする例

メタウォーター株式会社

本企業は日本ガイシと富士電機が培ってきた特徴ある水処理技術をビジネス化するために生まれた企業で、本企業は大企業ではあるが、中小企業の場合でも、異なる技術を持つ企業が連携し、新分野を切り開くことは可能となる。技術の組合せにより生まれる特徴ある技術を強みとする例として取り上げた。

5 . 競合から逃れる戦略

なお、本章のテーマからは外れるが、成功企業の中には、競争から逃れ、競合企業に対する強みを必要としない戦略をとったものがある。いわゆるブルーオーシャン戦略である。提唱者であるW.チャン・キムとレネ・A.モボルニユは、「青い海とは、まだ存在しない市場を象徴している。すなわち、知られざるマーケット・スペースである。例えば、「T型フォード」やゼネラルモーターズの所得別ブランド、IBMの「システム360」、コンパック、デルなど、既存の競合製品と「似ているけれども、ちょっと違う」ことにより、競争から（一時的に）逃れた。その他、「オロナミンC」は炭酸を入れることで薬局の店頭から逃れた。競争から逃れることにより、先行者利得を獲得できるコスト・リーダーシップと差別化を同時に実現することができる。これがブルーオーシャン戦略の核心であり、既存製品の機能を除去することで低コストと顧客価値を増加させる機能の付加を同時に実現するものである。

第8章 まとめ

今回の研究目的であった下記3テーマは、その目的を達成できたので、本報告書を作成し、第1段階は終了とする。

ビジネスモデルの収集と分析(251事例)

ビジネスモデルの全体像の把握、体系化

ビジネスモデル変革による事業革新手法の研究・開発

1. 各研究活動の成果等

(1) ビジネスモデルの収集・データベース化

ビジネスモデルを収集し、データベース化を進めたが、スタート段階では、どのような収集法を取るか、どのように整理するかも定型化したものが無く、これらの検討からスタートすることとなった。

まず、ビジネスモデルの基本要素を明確化し、その基本要素の組合せにより表現することとし、今回取扱った5要素(ターゲット市場、顧客価値、収益モデル、業務モデル(オペレーション)、競合企業に対する強み)を確定し、これらを簡潔に表現するフォーマットを作成し、データベース化することとした。しかし、当初は各基本要素の体系や統一表現がないため、各詳細要素の名称は、各自が自由に表現することとし、データベース化を進める中で、各要素の体系作りと表現の統一を進めた。

多くのビジネスモデル事例を簡潔な一覧表にデータベース化できたことは、ビジネスモデル革新支援者が新事業モデルを検討・アドバイスする際の大きなツールを得たといえる。

(2) ビジネスモデルの体系化

ビジネスモデルをどのように表現するかは、多少の差異はあるが、今回の5要素が基本となっているケースが多い。しかし、それぞれの要素の詳細を階層化し、体系化したものは無い。今回、それぞれの基本要素を深耕し、それらの階層化・体系化を実現できたことは、ビジネスモデル革新支援に、論理的・体系的なアプローチを可能とした。

(3) 基本要素の分析

収集したビジネスモデルを基本要素毎に分析した。分析の目的は、各収集ビジネスモデ

ルの基本要素の中で、どのような詳細要素が多いのかを、定量的に把握することであった。比較的新しいビジネスモデルが多く収録された本データベースで、近年のビジネスモデルを特徴付ける詳細要素が浮上し、ビジネスモデル革新を考える際の指針を得ることが容易になった。

(4) 各章の事例

各章では、その章で扱う詳細要素が、ビジネスモデル全体の性格を決定付けるほどの影響力を持っているケースを取り上げた。これにより、ビジネスモデル基本要素の内、その基本要素が支配力を持つ可能性の高いパターンを提示することができた。

これにより、基本要素の組合せで、ほぼ無限にできるビジネスモデル全体を検討することなく、限定された範囲でのビジネスモデル検討で、効果的なビジネスモデル革新の可能性を高くすることができる。

2. ビジネスモデル変革時の注意点

各基本要素の中で、多く採用されている詳細要素が明示できたが、現実にその詳細要素を利用したビジネスモデル革新を思考する場合、必要情報等の入手が難しい場合もある。例えば、市場のターゲティングを考える際、近年の成功要因が心理的要因になっていることは分かるが、そのような心理的要因に関する統計資料は少ない。日頃からそれら資料を収集する努力が求められる。

3. おわりに

本研究を通して、これまで書籍や研究報告では発表されることの無かったビジネスモデルの体系化に一石を投ずることができたことは貴重なことと考えると同時に、今後の更なる深耕が期待される。

また、本報告書が今回の目的の一つであった「ビジネスモデルの革新」を推進する際の、切口やヒントを提供できるものとして利用され、その効果を発揮することができれば幸甚である。