

理想だけでは、うまくいかない…

ビジネスモデル変革には現実的視点を！

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

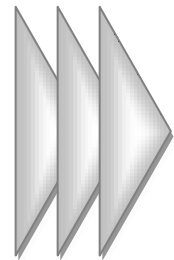
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】ビジネスモデルの創造と変革
- 【2】順調に見えるA社の課題
- 【3】GPSを導入した新たな試み
- 【4】問題が次々に解決
- 【5】現実的な視点を忘れないで



【今月のハイライト】

経営環境が目まぐるしく変わる現在では、ビジネスモデルが重視されています。しかし、ビジネスモデルの変革を必要と感じていたとしても、いざとなるとその決断を下すのは大変なようです。これまでのビジネスモデルで利益が出ている場合はなおさらのことでしょう。そこで、今月はビジネスモデル変革のリスクについて考えてみます。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

Tax House 東三栄店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】ビジネスモデルの創造と変革

1》ビジネスモデルとは？

「ビジネスモデル」なる言葉は、もはや一般的となりました。この言葉の起こりは米国です。

98年にビジネスの方法を特許の対象にした
「**ビジネスモデル特許**」が申請されたのが契機
です。

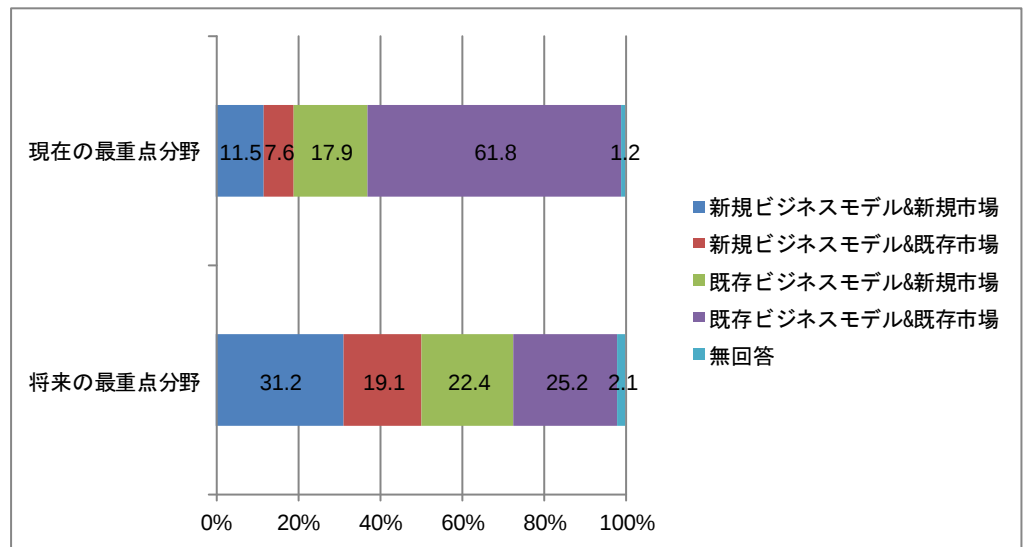
以来、ビジネスモデルはさまざまに定義されてきました。このレポートでは「儲ける仕組み」という、ごく簡単で本質を突いたものを採用して話を進めます。

2》将来的に重要な経営課題は？

下図は、経済産業省の「フロンティア人材研究会」が行った「日本経済成長に向けた現状と課題」を明らかにすることを目的に行われた調査からの抜粋です。

下図から明らかなのは、「新規ビジネスモデル&新規市場」を重視する傾向が大変に強いことです。

【図】現在重点を置いている分野と、将来的（5年後）に重点を置く必要がある分野は？



3》ビジネスモデル変革

しかしながら、**ビジネスモデルを創造することも、変革することも、なかなか大変**です。

今月はビジネスモデル変革を遂げたある企業の軌跡を追いながら、そこから教訓を導きたいと思います。



【2】順調に見えるA社の課題

1》建機メーカーA社

A社は建設機械の総合メーカーです。創業は古く、昭和30年代までさかのぼります。最初は農機具の製作からスタートしましたが、今ではブルドーザーや油圧ショベルなどの大型建機が事業の中心となっているようです。

約200名の社員を抱え、売上は「概ね」順調に推移しており、中国・韓国にも現地法人を構えています。「概ね」というのは、売上が実質横這いだったからです。

しかし、建機にまつわるトラブルが多く、その

最終的なクレームがA社に持ち込まれます。

その対応に多大な時間を割かねばならないのと同時に、クレームの多さ自体がA社の信用に関わる問題でした。

2》日本の建機事情

トラブル、クレームというのは、以下のようなものでした。まずは盗難。日本では建機がよく盗まれます。建機の鍵は数種類しかなく、盗もうとすれば簡単だからです。一頃、銀行のATMが建機によって壊され現金が盗まれる事件が頻発しましたが、これは

建機のセキュリティの甘さに一因があった

のです。

さらに、盗んだ建機は高く売れます。事情通によると、盗品建機が元値の半額以上の高額で売れたといいます。ボロ儲けです。

ここには、日本のユーザーが短い稼働時間でレンタルし直すため、中古でも建機の損傷が少ないという事情があったようです。

3》頻発する建機の盗難

「建機が盗まれた、どうしてくれる」というクレームがA社に届くことがありましたが、そこは保険の分野です。

建機が盗まれたとしても保険でカバーされますから、顧客の実損とはなりません。しかし、建築の現場では仕事は滞りますから、

金銭的にカバーされればいいという話でもない

わけです。

ですから、クレームに対して、A社としては盗まれたのは顧客の管理の問題という態度を貫きつつも、建機のセキュリティは解決すべき課題として残ったのです。



【3】GPSを導入し、新たな試み

1》開発を躊躇した理由

そこでA社の開発チームは、GPS（全地球測位システム）を利用することを考えました。GPS とセンサーにより、建機の位置情報の取得と、モニタ制御をしようというものです。その頃はGPSも安くなっており、技術的にも十分可能だったようです。

しかし、A社の経営幹部はこの開発に懐疑的でした。ビジネスモデルが描けなかったからです。つまり、

どこから儲けを得られるのかが分からなかったのです。

しかも盗難に関しては、「A社の責任ではない」と言うこともできました。そして、今のままだでも十分に会社の利益は出ています。だから、経営幹部は開発を躊躇したのです。

2》ニーズはあった！

ところがある時、A社の建機を主に扱うレンタル会社の経営者から依頼があったそうです。「建機の稼働率をオフィスにいらながらにして把握したい」と。

というのは、建機の種類ごとに稼働率が分かれば、自社で取り扱うレンタル建機のラインナップを

顧客のニーズに合わせてられ、無駄もなくなるだろうとの考えからでした。

ニーズがあることが分かり、A社での建機モニターシステムの開発にゴーサインが出たのです。

3》他社との差別化

1年余の期間を経て、モニターシステムは出来上がりました。もちろん、**それなりの開発費が掛かりましたが、それを製品の値段に上乗せすることはしなかった**そうです。

A社長の決断です。モニターシステムを**標準装備とすることで他社と差別化を図る**と肚を決めたのです。横這いの売上を打破したいとの思いもあったようです。

結果、A社の売上は飛躍的に伸びました。

A社の建機に利便性が付加され、関係各所がそれぞれ利得を得たからです。



【4】問題が次々に解決

1》顧客メリット1

まず最も問題だった盗難について。モニターシステムによって、建機が時速 40 キロ以上で走り出したら、盗難と判断できるようになりました。建機は時速 40 キロ以上で自走できないからです。

GPS によって建機の位置も分かりますから、警察に通報して、

盗難グループが逮捕されるケースが増えた

といいます。

結果、**A社の建機は盗難率が下がり、保険料が低くなりました。**
これがひとつ、顧客メリットです。

2》顧客メリット2

また、モニターシステムを利用して、A社が遠隔操作でエンジン停止できるようにもなりました。

A社から建機を購入したにも拘らず、代金を払わない業者が少なからずいたようです。

そうした場合、

遠隔操作でエンジンを止めてしまう

わけです。建機が動かなければ仕事になりませんから、相手は代金を払わざるを得ません。

未収の代金がほとんどなくなり、代金回収のコストも大幅に減ったそうです。

これは、A社およびレンタル会社のメリットです。

3》顧客メリット3

最も大きかったのは顧客サービスの向上でしょう。モニターシステムは、「予防保全」を充実させました。

つまり、オイルやフィルタなど

定期的にメンテナンスが必要な部品の交換時期が事前に分かるようになった

のです。

これまでは、顧客から連絡を受けて交換しに行っていました。連絡は突然なことであるから、対応には大きな手間がかかります。

行ってみて、故障の原因を判断し、それから会社に戻り、再度現場に向かうという手順を踏んでいました。

その手間をモニターシステムはなくしたのです。



【5】現実的な視点を忘れないで

1》Win-Win

コストが掛かるにも拘らず、A社の仕事の変革が成功したのは、自社の利益だけでなく、

関係各所のすべてが何らかの利益を得るようにした

ことに起因しているように思えます。

A社の場合、顧客や販売会社・レンタル会社だけでなく、同業他社にも利益をもたらしたそうです。

というのも、その利便性を認めた同業他社のなかには、ライセンスを獲得してA社開発のモニターシステムを搭載する会社も現れたからです。

2》Win-Win を甘く見ると……

実際、せっかくのビジネスモデルを作り上げながら、「Win-Win」の関係が築けなかったために、つぶれてしまったケースも少なからずあります。

例えば、エアドゥ（AIR DO）。北海道振興を目的に設立された我が国のLCC（格安航空会社）の走りです。エアドゥは米国のサウスウエスト航空に範をとったと言われていますが、

決定的に違った1点

がありました。

それは、サウスウエスト航空は大手航空会社が直行便を飛ばしていない路線からスタートしたのに対して、エアドゥは羽田―新千歳という大手のドル箱路線からスタートした点です。

結果、価格競争を仕掛けられ、大手の軍門に下ったのです。

3》現実的な視点を忘れないで

ビジネスモデルを変革することは大きな勇気を必要とします。いま、それなりの利益を得ているなら尚更です。

しかし、経営環境は絶えず変わります。そして、時代も大きく変わるものです。

自社が変わることと、変わらないこと、どちらのリスクが大きいのでしょうか？

そして、もし変わるほうがリスクが少ないと決断した場合、その勇気と共に「Win-Win」という現実的な視点も忘れないでください。成功の確率が飛躍的に高まるのではないのでしょうか。

