

# ビジネスモデルとは

企業経営漫談士 岡野実空

日立総合経営研修所(現日立アカデミー)元社長で3DLA代表の関島康雄氏の口癖は、「世界はビジネスモデルで戦っている」。それは新しい製品やサービスを市場に投入しても、あっという間に世界中からライバルが現れ、急速に汎用化してしまうという厳しい現代を生き抜くために、ライバルが模倣しづらい「ビジネスモデル」を築くことが必須になっているからです。

今回のコラムは、我が国の戦後生まれのビジネスモデルの代表、「宅配便」を例に、「お客」「提供価値」「儲けの仕組み」というその3つの要素を考えます。

## 要素1:お客

最初の要素は、「お客」。第二次世界大戦後、我が国の高度成長が始まると、旺盛な需要に対応するべく、多くの企業は活発な設備投資を行いました。またその後、トヨタ生産方式の普及により、多くの産業で生産性が飛躍的に高まった結果、1970年代前半には多くの業界が供給過剰になってしまったのです。その結果起きたことは、「売り手」から「買い手」への主導権の移転。すなわち「力関係」の逆転です。また一部の例外を除き、その傾向は収まるどころか、ますますひどくなるばかりです。

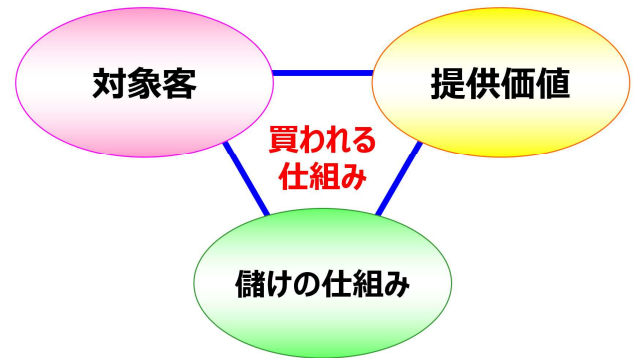
そんな中、製品やサービスの供給者は、必然的に自分たちの「お客」を限定あるいは特定せざるをえません。ヤマト運輸「宅急便」の場合、老舗ヤマト運輸の屋台骨だった業務用という大市場を見切り、大胆にも生活者相手の事業で再スタートを切ったことが、その後の躍進につながりました。「だれ」に買ってほしいのか、「だれ」に買ってほしいのか、を自分たちから明確にしない限り、いまや「選択権」という強大な権力を握った「お客」が見向いてくれない時代なのです。

## 要素2:提供価値

そのような状況下、次にしっかり訴求しなければいけないのは、お客への「提供価値」です。供給する製品やサービスで、そのお客に、どのような「便益」を、どの程度届けるのか。「大衆」という顧客を相手にしていたモノ不足の時代と異なり、「小衆」の時代に、お客の「立場」でその「利便性」や「有用性」を深く考えることの重要性は、どんなに強調しても、し過ぎることはありません。

「宅急便」の場合、それを「翌日配達」という明確な四文字で表現した効果は絶大であり、そのメッセージの急速な浸透が、その後のサービスの拡大を加速したことは間違いありません。

KM1-11 ビジネスモデルの要素



## 要素3:儲けの仕組み

そして次なる要素は、その「提供方法」と「儲けの仕組み」。世の中に登場した多くのビジネスモデルが挫折する最大の原因です。当初の予想を下回る客数、意外なお客の反応などは日常茶飯事で、その対応に追われ、予定した利益が上がらないのは、「想定内」の事態と予め覚悟しておく必要があります。ここで最も大切なのは、そのビジネスモデルが「損益分岐点」を越え、存続できるポイントを見抜くこと。

その点、地域拡大とそれに見合った設備投資のポイントが、需要の発生「密度」にあることを見抜いた故小倉昌男氏の慧眼には恐れ入るばかりです。

いま周囲を見渡せば、日常生活の基盤となるビジネスモデルの多くは阪急グループ生みの親・小林一三プロデュース。また第二次世界大戦後の我が国発3大ビジネスモデルも、「宅配便」に加え、「コンビニエンスストア」と「警備保障」というサービス業です。私たちのお家芸「モノづくり」とは、社会が求める「ビジネスモデル」という「システム」と、それにふさわしい「部品」や「素材」作りでなければなりません。

2019年7月23日(初出平成29年2月27日) 実空