

ビジネスデザイン序説 —日本型ビジネスモデルの検証

2014年2月28日
信学会SWIM研究会@機械振興会館
小松昭英 APSOM

小松昭

1

あらまし

- ・ 企業が国内で引続き存続していく、さらには厳しい国際競争に打ち勝っていくには、そのビジネスモデルに何らかの差別化を日々図っていかなければならない。
- ・ それには、国内でビジネスモデルを育てつつ、海外ではそのビジネスモデルを現地化していかなければならない。
- ・ そのようにして、中国に進出し成功しているといわれている企業を取上げ、それらのビジネスモデルを、主として財務的観点から検証する。

小松昭英

2

目次

- ・ はじめに
- ・ ビジネスモデル
定義、各社ビジネスモデルの特長
- ・ ビジネスモデルの財務評価
財務評価方法、分析結果
- ・ 考察
連結経常利益、各企業の分析結果
- ・ まとめ

小松昭英

3

はじめに

- ・ 最近、「日本型ビジネスモデルの中国展開」(伊丹敬之(2013))で、中国市場での日本企業10社の活動が紹介されている。
- ・ その中から、有価証券報告書がEDINET(金融庁)に掲載されている下記の8社について、財務的検証を行う。
 - ①小松製作所(コマツ) ②ダイキン工業(ダイキン)
 - ③クボタ ④日産自動車(日産自)
 - ⑤ヤクルト本社(ヤクルト) ⑥資生堂
 - ⑦YKK ⑧サイゼリヤ

小松昭英

4

ビジネスモデルとは

伊丹敬之(2013)は、

- ・ ビジネスシステムと収益モデルという二つの構成要素からなる、事業としての仕事の仕組み全体を示す概念である。
- ・ ビジネスシステムとは、製品やサービスを顧客に届けるための仕事の仕組みのことで、
- ・ 収益モデルとは、そうした仕事の中でどのように収益を上げるか(どこで収入を得るか、どこでコストを下げる工夫をするか)といった仕掛け全体のことである。

としている。

小松昭英

5

ビジネスモデルとは

Magretta(2002)は、

- ・ 物をつくることに関わる活動、すなわち設計や原料の調達、製造などと
 - ・ 物を売ることに関わる活動、すなわち顧客の絞込み、売り込み、売上の成立、製品やサービスの提供など」
- としている。
- ・ 伊丹敬之(2013)もMagretta(2002)も、包括的もどるという範疇に属するものと考える。

小松昭英

6

各社のビジネスモデル記述

小松昭英

7

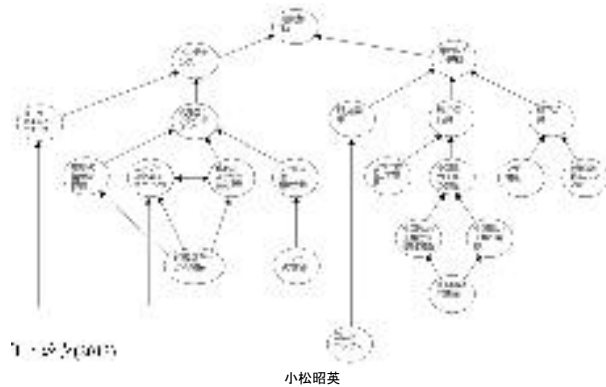
コマツ

- ・ 1省1代理店制をとり、代理店は販売するだけでなく、保守・修理サービスも行い、**高品質製品のさらなる継続稼働を高めている。**
- ・ さらに、正確な需要予測と柔軟な生産量変動能力を活用している。それには、コムトラックスによる顧客の建機使用データの収集・分析・活用がさまざまな形で寄与している。

小松昭英

8

ビジネスモデル図ーコマツ



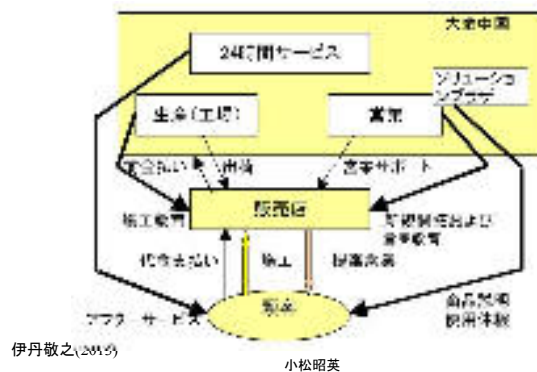
ダイキン

- ・ 営業や出荷は基本的に販売店を通してているが、
- ・ 業務用エアコンに徹して、顧客との直接的なコミュニケーションを重視するとともに、代理店の利益を確保させる工夫もしており、
- ・ アフターサービスを含むコミュニケーションの質の良さが、ダイキン製品の認知やブランド価値の向上に寄与している。

小松昭英

10

ビジネスモデル図ーダイキン



クボタ

- ・ 標準顧客として水稲用賃刈屋に絞込み、その求めに応じて収穫効率と耐久性の向上、すなわち高性能化に向けて製品を改良しただけでなく、
- ・ 日系資本の久保田隆農業機械有限公司(KAMS)と現地代理店による連合サービス、すなわち賃刈屋の移動に合わせた移動サービスを展開している。

小松昭英

12

ビジネスモデル図ークボタ



伊丹敬之(2013)

小松昭英

13

日産自

- ・ エンジンなどの1部の部品製造とアセンブリーを自社で担当し、残りの業務は他社に任せる。
- ・ 販売とアフターサービスについては、フランチャイズ契約を結んだ自社専属の現地ディーラーに任せる。
- ・ そして、**ディーラーと部品サプライヤーとは長期的に取引**していき、サプライチェーン全体の統括は自社が担当している。
- ・ 結果的に、ディーラーの応募倍率が年々上昇しており、サプライヤーが日産の工場近くに移転している。

小松昭英

14

ヤクルト

- ・ ヤクルトは、国の内外を問わず「**婦人販売店システム**(ヤクルトレディ)」という独自の販売方法を取っている。
- ・ 販売数が収入に直接反映されることもあり、顧客に対してわかりやすく説明できるスキルも必要だが、定期的に家庭訪問できるだけの関係構築能力も求められている。

小松昭英

15

資生堂

- ・ 明確なチャネル別ブランド戦略を展開しており、主なチャネルはデパートと5000店を越える専門店である。
- ・ そして、ビューティコンサルタントが**対面カウンセリングサービス**による顧客とのコミュニケーションを重視し、一人一人に合う美容方法と化粧品を提案し、化粧の仕方、肌の手入れの仕方をアドバイスしている。

小松昭英

16

YKK

- ・ 主として、ファスニング事業(ファスナーやスナップ・ボタンなど)を展開し、顧客は、グローバル展開をするファストファッションメーカーやスポーツウェアメーカーである。
- ・ 高品質、製品バリエーション、商品開発力、納期対応力小ロットの組合せであり、**材料から製造設備・製品に至る一貫生産体制で製造と販売(営業)も自社で行っている。**
- ・ 加えて、厳選・長期・教育・共栄という人間ささいインターフェイスの設計原理を、ものづくり現場に導入している。
- ・ 非上場企業であるが、その有価証券報告書はEDINET上で公開されているという稀な存在である。

小松昭英

17

サイゼリヤ

- ・ 高品質の原材料を使用した食事の低価格での提供を実現するため、**垂直統合の度合いが高いシステム**を構築している。
- ・ たとえば、野菜の調達に関してはその一部は関連農場で作っているし、農場で育てる品種の開発までしている。
- ・ さらに、最も規模の経済が働く場所で仕事が行えるようにしている。その典型が「カミッサリー」と呼ばれる食品加工と流通拠点にもなっている施設の設置である。(しかし中国では、カミッサリーを設置できる状況にはなく、まだ開発途上である。)

小松昭英

18

ビジネスモデルの財務評価

小松昭英

19

財務評価方法

- ・ 資産別の財務評価方法については、標準的な事後評価方法は未だ存在しない。
- ・ 特に経営情報システム(MIS)については、1960年代以来、その投資経済性の評価方法が何度となく取上げられたが、失敗に終わっている。企業業績からMISに起因する投資効果を切り出せなかったからであろう。
- ・ 今世紀に入って、**Brynjofsson & Hitt(2003)**が**標準的な成長会計分析の枠組みで、通常の資本ストック、コンピュータ資本ストック、労働を投入要素とするコブ・ダグラス生産関数を適用して、統計的に情報システムの投資効果を実証した。**

小松昭英

20

財務評価方法

- ・ このBrynjorffsson & Hitt枠組みに倣った筆者の分析法(小松昭英(2013)を適用して財務業績をする。
- ・ ただし、その投入要素は**機械装置**(または器具備品)資産増加額、**ソフトウェア**資産増加額および**人件費**(または人件費(または**販売費**(**広告宣伝費**、**販売促進費**など)の合計値)とし、付加価値は**連結経常利益**の増加額とする。
- ・ さらに、全投入要素の利益率を総合利率とし、機械装置、ソフトウェア、人件費、人件費と販売費の合計値の各々利益率を、それぞれ**設備利率**、**情報利率**、**組織利率**、**販組(販売・組織)利率**とする。

小松昭英

21

財務評価の問題点

- ・ ここで言う財務評価は、有価証券報告書の提出会社全体の財務業績であって、**中国市場に限定した財務分析ではない**。したがって、その分析結果の解釈は、個々に異なることになる。
- ・ すなわち、もし**中国市場におけるビジネスモデルが企業全体のビジネスモデルと同一**であり、その財務業績も市場規模に対応している場合にのみ、その企業のビジネスモデルの検証結果になる。
- ・ 実際は、本報の分析対象企業の中には、中国市場に特化したビジネスモデルを展開している企業も含まれている、その場合の**検証結果の解釈には、何らかの調整が必要**である。

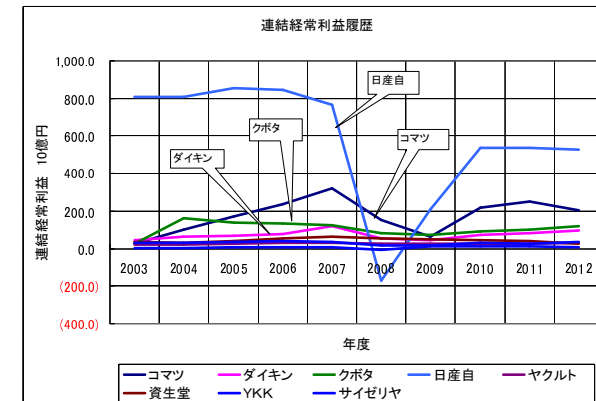
小松昭英

22

財務評価結果

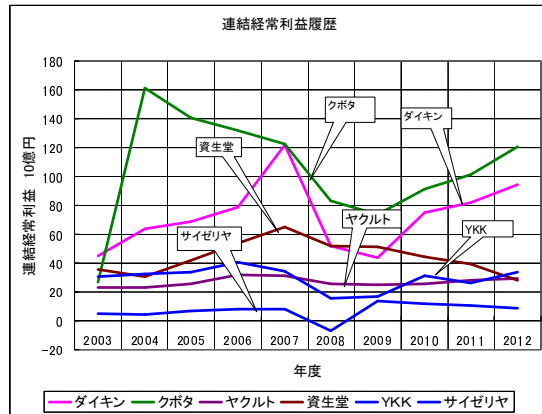
小松昭英

23



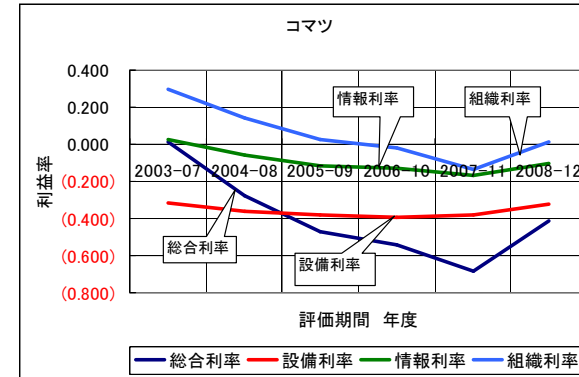
小松昭英

24



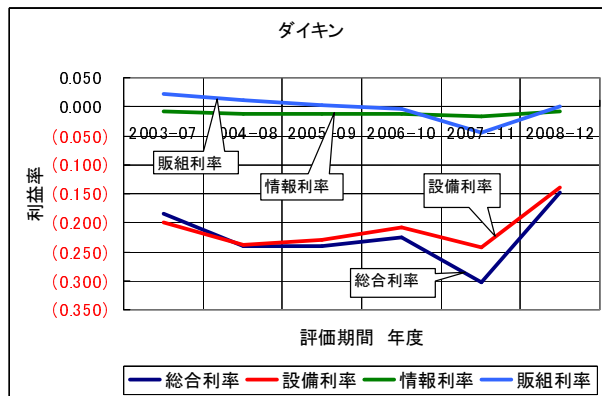
小松昭英

25



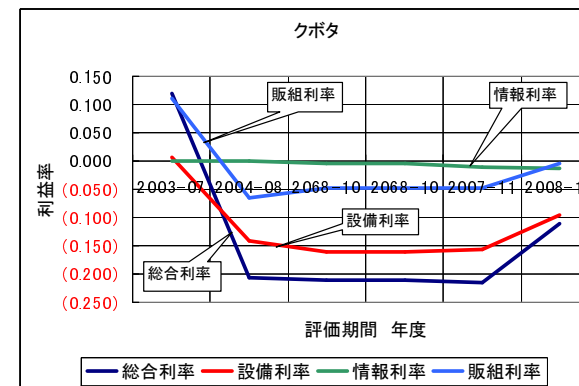
小松昭英

26



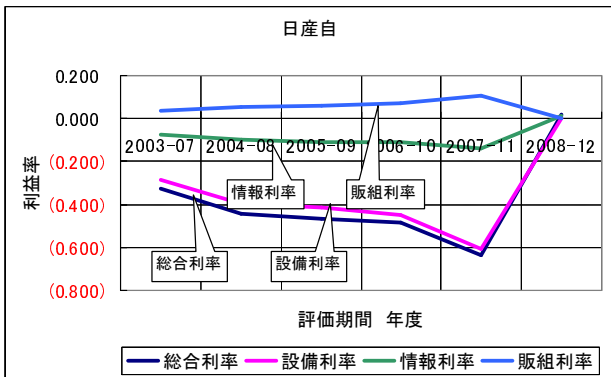
小松昭英

27



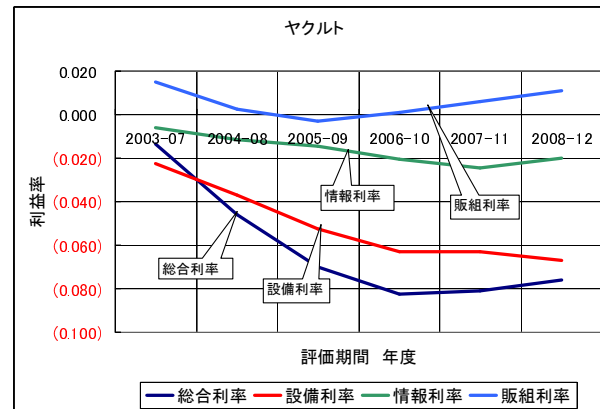
小松昭英

28



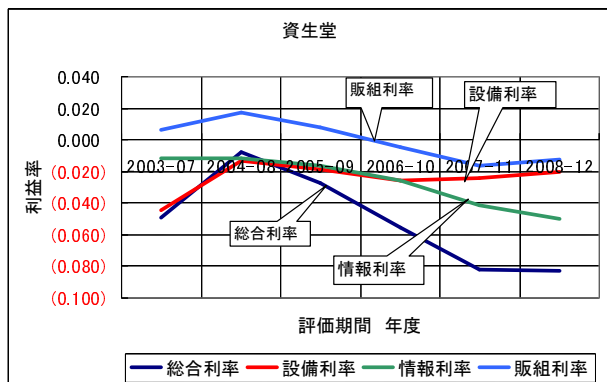
小松昭英

29



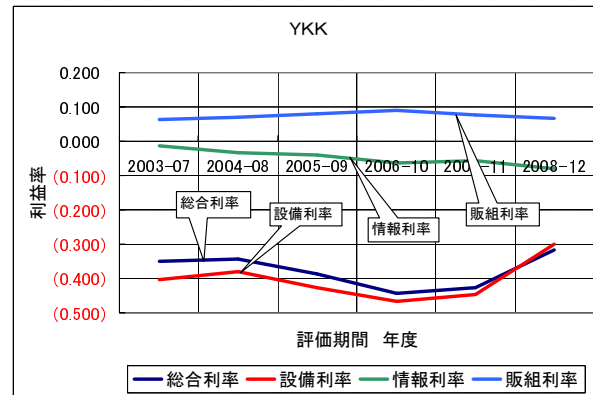
小松昭英

30



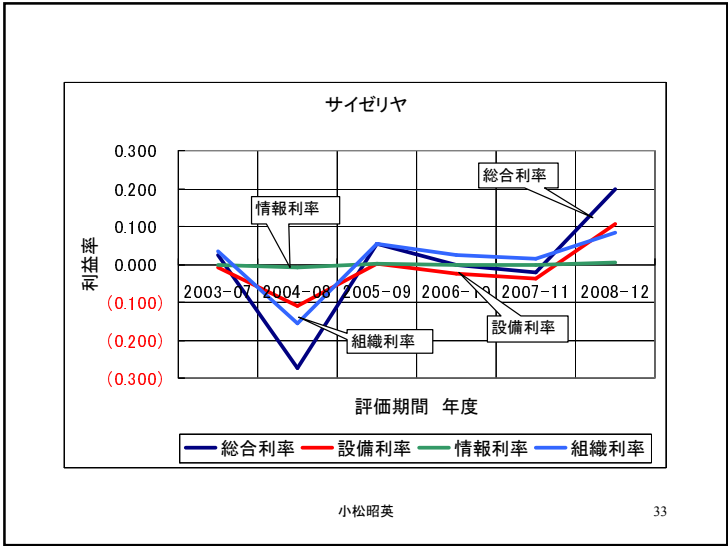
小松昭英

31



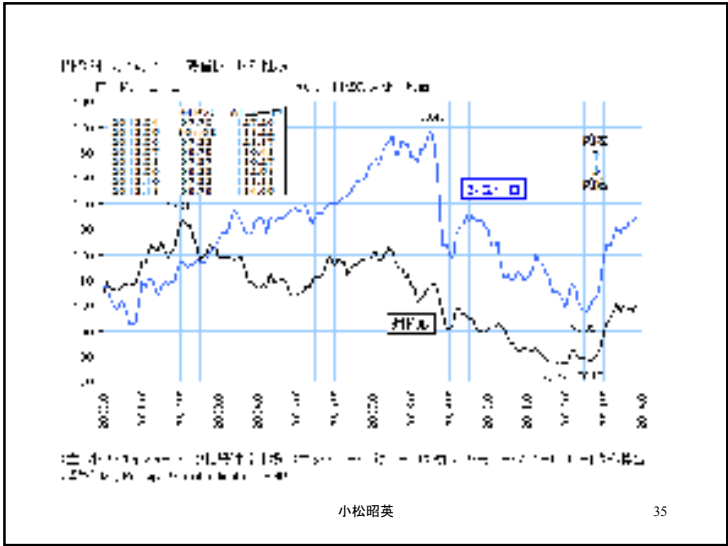
小松昭英

32



考察

小松昭英 34



連結経常利益

- ・ 対ドル為替レートが2007年半ばから急激に円高になっている。そして、この2007-08年の期間に日産自とサイゼリヤが負値になったが、他の期間、あるいは両者を除く他の6社は全期間にわたって連結経常利益が正值である。
- ・ さらに、小幅ではあるが、2010年半ばから11年半ばにかけて円高になっており、日産自、コマツ、クボタ、ダイキン、YKKが影響を受けて上昇傾向に弱りがある。資生堂が軽度な影響を受けている。ヤクルトは全く影響なく、サイゼリヤだけは何故か2009年から下降している。
- ・ いずれにしても、各社の分析結果の解釈については、円高の影響を差し引いて考える必要がある。

小松昭英 36

コマツ

- ・ 全期間にわたって、設備利率が負値、したがって総合利率も第1期を除いて負値である。高耐久品を販売している分、設備利率が低下しているからなのであろうか。
- ・ 唯一総合利率が正值の第1期2003-07年度を見ても、総合利率0.010、設備利率(0.316)、情報利率0.027、組織利率(営業費なし)0.299で、設備利率は唯一負値である。
- ・ 著名な情報システムコムトラックスについて、「コムトラックスがあって一番嬉しいのは代理店、..代理店のサポートシステムになっている。」は意外である。
- ・ なお、販売費は計上していない分、代理店に依存しているものと考えられる。

小松昭英

37

ダイキン

- ・ 全期間にわたって、設備利率が負値で、総合利率も負値である。唯一販組利率が、第4期2006-10年度、第6期2007-11年度を除いて正值である。
- ・ そのビジネスモデルは、営業や出荷は基本的に代理店を通して、顧客との直接的かつ良質なコミュニケーションを通して、販売代金は代理店にも適切な利益を確保させるとともに、製品の先進性とアフターサービスの品質の良さを認知させるのが特長になっている。
- ・ それが、ダイキンへのロイヤルティを高め、製品の認知とブランド価値の向上を齎すと考えられている。販組利率の高さもそれを裏付けるものと言えよう。

小松昭英

38

クボタ

- ・ 第1期2003-07年度を除き、他の5期は全利率が負値である。第1期の各利率から判断すると、総合利率は圧倒的に販組利率に依存している。
- ・ 顧客が賃刈屋であり、コンバインが酷使されるため、使用中に故障することから、連合サービス、すなわち臨時サービス指揮センターや移動部品センターを組織し、
- ・ 賃刈屋の移動に合わせて拠点を移動しながら、**移動サービスチームを賃刈屋に派遣して修理をしている。**
- ・ これが70%という高いシェアの要因であろう。第1期にか見られないが、販組利率の高さはそれを裏付けるものと言えよう。

小松昭英

39

日産自

- ・ 連結経常利益履歴に示されているように、2007年度から2008年度にかけて大きな円高による打撃を受けている。
- ・ 第6期2008-12年度に注目し、この急激な業績回復がビジネスモデルによるとすると、前期2007-11年度との両期の結果を単純に外挿すれば、設備利率と情報利率が総合利率を押し上げ、その分販組利率が低下している。
- ・ ビジネスモデルの成功要因は、製品の現地化のみでなく、専売ディーラー、外注先との長期取引、現場の長期雇用というビジネスシステムの基礎構造に加え、
- ・ **ディーラーに新車販売以外の収入も入るという収益モデルと多面的なディーラー評価が評価されている。**

小松昭英

40

ヤクルト

- ・ 総合利率に寄与しているのは販組利率で、情報利率も多少の寄与が認められるが、設備利率は一貫して低下傾向にある。
- ・ 量販店や小売店での販売を行っているが、力を入れているのがヤクルトレディによる宅配であり、顧客に直接製品や健康に関する情報を伝えて、納得してもらった上で販売しているという。
- ・ 販組利率が総合利率を牽引しているのも納得できるといえよう。

小松昭英

41

資生堂

- ・ 連結経常利益は円高の影響で2007年度から低下しているが、総合利率、販組利率とも第2期2004-08年度から低下している。
- ・ しかし、デパート専用ブランドは常にトップ3に入り、国民的なブランドに成長しており、それは日本流のカウンセリングサービスによると考えられている。
- ・ しかし一方、ソフトウェア資産比率(ソフトウェア資産と機械装置資産の増加額の合計に対する)が0.56であるが、情報利率は一貫して低下傾向にある。

小松昭英

42

YKK

- ・ 総合利率には販組利率(最近6年間は販売費なし)が寄与している。設備利率は負の寄与をしてきたが、第4期2009-10年度から上向きに転じている。
- ・ ファスニング事業については、大口顧客はグローバル展開をするグローバルファストファッションメーカーであり、
- ・ 一方サプライチェーンの観点から見ると、材料から製造設備・製品に至るまでの一貫生産体制をしており、製造と販売(営業)を自社で行っている。
- ・ 一貫生産体制の効果は期待できそうであるが、各利率を見る限り、現時点では結論づける状況ではない。

小松昭英

43

サイゼリヤ

- ・ 設備利率と組織利率(営業費なし)は拮抗して総合利率に寄与している。情報利率を除いて第5期から第6期にかけて急激に設備利率と組織利率を向上させている。
- ・ イタリアの食文化を気軽に楽しんでもらうために、極めて高い効率性を実現している。具体的には、食材の調達から食事の提供までのプロセスを垂直統合することに徹している。
- ・ そのことが、8社中唯一設備利率と組織利率の拮抗という結果を残していると言えよう。

小松昭英

44

まとめ

小松昭英

45

まとめ

- ① 顧客(パートナー)重視 8社全企業について販組利率が総合利率に最も寄与している。クボタの連合サービスのような顧客重視の具体的施策の効果を反映している。
- ② 設備投資の積極性:良質な製品を早期に売り出すために、経常利益が負値にならない範囲で設備投資をしている。たとえ、それが成長会計上は肯定できなくてもある。
- ③ 情報投資の生産性:8社中4社がソフトウェア資産比率が、資生堂を筆頭に2割を超えていたが、どの企業も有意な利率を示していない。

小松昭英

46

EVA—スターン スチュワート社(2001)

- ・ 日本の経済が長らく銀行を中心とする間接金融に支えられてきたこともあり、借入金の利子を支払った後の利益である経常利益が、経営指標として伝統的に重視されてきた。
- ・ 広告宣伝費や研究開発費のように会計上は一括して費用計上されてしまうものでも、中長期的にはその効果見込まれる場合に、EVAにおいては、(NOPATにおいて)一括で費用計上しないで、投資として資産(投下資本)に計上し、数年間にわたって費用を配分していくことがある。
- ・ $EVA(\text{Economic Value Added}) = \text{NOPAT}(\text{Net Operating Profit After Tax}) - \text{資本費用}(\text{投下資本} \times \text{資本コスト})$

小松昭英

47

ご清聴感謝します

小松昭英

48