

O-023

## 共生のための協働型ビジネスモデル

小松 昭英

ものづくり APS 推進機構 〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-17-1

E-mail: komatsu@pslx.org

**あらまし** 企業はバリューチェーン、すなわち原材料供給、製品製造そして商品販売の何処かでビジネスを展開し、例えば原材料と製造あるいは製造と販売の間で提携関係を築いて、お互いに競争優位に立っている。そのようなビジネスモデルについて主として財務的視点から検討する。

**キーワード** ビジネスモデル、バリューチェーン、企業間連携、財務分析

## Cooperative Business Models to live together in Symbiosis

Shoei KOMATSU

APSOM 1-17-1 Toranomon, Minato-ku, Tokyo, 105-0001 Japan

E-mail: komatsu@pslx.org

**Abstract** Enterprise develops her business at a point in a value chain, i.e. raw material supply, product manufacturing to goods sales and stands each other to be competitive by building a cooperative relationship between raw material supply and product manufacturing or between product manufacturing and goods sales. The cooperative business models are studied mainly from a financial viewpoint.

**Keyword** Business Model, Value Chain, Enterprise Cooperation, Financial Analysis

### 1.1. はじめに

全企業数 1,022 社中、円高後(2007-11 年度)に総合利率が正值であった企業は 16 社(1.6%)に過ぎなかった。しかも、そのうち、pfCF(見積キャッシュフロー)、総合利率、設備利率、情報利率の各値が正值の上、円高後も総合利率を増加させた企業はファーストリ(ファーストリテイリング)のみであった。ビジネスモデルのベストプラクティスと言えよう。以下ファーストリについて検討する。(小松昭英(2013)<sup>1</sup>)。

## 2. ビジネスの拡大

### 2.1. 利益の拡大

平成 9 年東京証券取引所第二部に上場以来のビジネスの拡大、すなわち経常利益と純利益の推移を図 1 に示す。この図から、第 1 期(1996-2000)は立上り期、第 2 期(2000-06)は低迷期、第 3 期(2006 ~)は拡大期であると言えよう。

### 2.2. 財務分析結果

次に、上記同時期の財務分析結果を表 1 に示す。情報利率主導型のビジネスモデルであることを示している。なお、本論では pfCF を過去 5 年間の前年との差額の平均値にしていることから、表 1 は第 2 期と第 3 期の分析結果のみを示している。

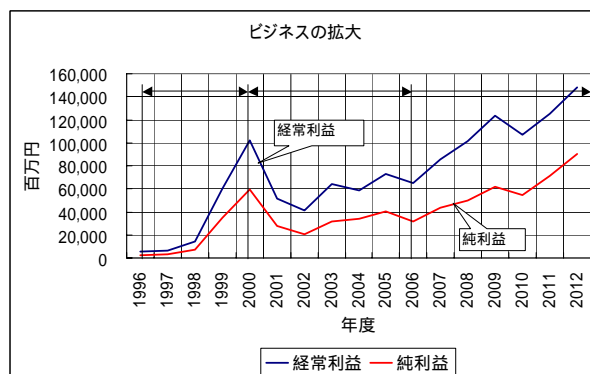


図 1 ビジネスの拡大

表 1 財務分析結果

期間	利益現価	投資現価	CF現価	正味現価	総合利率	設備利率	情報利率	経費利率
1996-00	11,912	34	11,928	11,894	2.191	0.096	0.000	2.095
1997-01	6,419	136	6,480	6,344	0.910	0.036	0.076	0.799
1998-02	3,746	645	4,033	3,388	0.392	0.010	0.158	0.225
1999-03	492	1,107	984	(123)	(0.012)	(0.001)	(0.026)	0.015
2000-04	(5,702)	1,417	(5,071)	(6,489)	(0.563)	(0.030)	(0.462)	(0.070)
2001-05	2,699	1,765	3,485	1,720	0.170	0.017	0.208	(0.054)
2002-06	2,969	1,818	3,778	1,960	0.230	0.035	0.371	(0.176)
2003-07	2,619	1,876	3,455	1,579	0.214	0.064	0.389	(0.238)
2004-08	5,299	1,778	6,092	4,314	0.709	0.293	1.188	(0.772)
2005-09	6,222	2,827	7,481	4,654	0.866	0.446	1.593	(1.172)
2006-10	5,439	5,145	7,726	2,582	0.312	0.122	0.383	(0.193)
2007-11	4,979	7,003	8,093	1,089	0.099	0.066	0.094	(0.062)
2008-12	5,842	8,527	9,630	1,103	0.083	0.033	0.059	(0.009)

2.3. 考察

上記の財務状況の推移と有価証券報告書に記載されている事業業績の要約とを付き合わせると、1998-2000年の期間はフリース、2006-09年の期間はヒートテックの好調な販売が利益を押し上げていることがわかる。具体的には、フリースは1998年200万枚、翌年850万枚、さらに2000年には2000万枚販売し、ヒートテックにいたっては、2009年に5000万枚、2010年に8000万枚、2011年に1億枚販売した。

3. ビジネスモデルの成長

3.1. ビジネスシステムの拡大

従業員数が、連結子会社の増加に伴い、1996年798名から2012年23,982名に増加しており、ビジネスシステムが拡大していると言えよう。当初より中国より関連会社を通じて製品を輸入している。したがって、当初のフリースの成功は、デザインも然ることながら製品の低価格によるものと考えられる。

3.2. ビジネスモデルの形成

ヒートテックの成功は、2000年からの東レとの9年越しのはパートナーシップに基づく絶え間ない研究開発によるもので、図2に示すビジネスモデル、すなわち素材開発・調達、R&DとMDを中核とするビジネスケイパビリティ(Ross(2011)<sup>2</sup>)が齎したものと言えよう(<http://fastretailing.com/jp> (2003))。

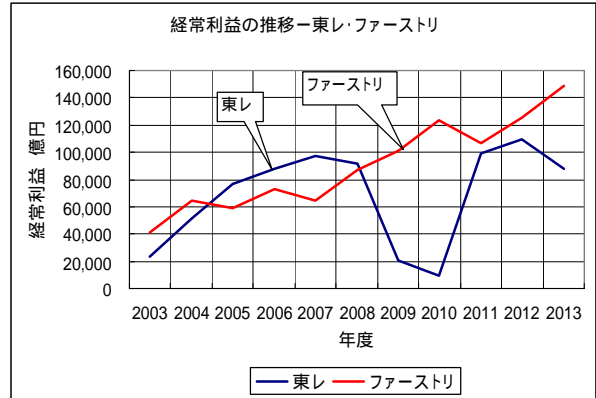


図3 経常利益推移

売れた2009年と2010年度の経常利益は急激に減少している。その間、ファーストリは2007年度から2010年度まで経常利益は増加し続け、2011年度には低下し、その後また上昇に転じている。

一方、東レは1億枚を販売した2011年度に急増したのみで、2009年度に激減し、2010年度に微減し、ファーストリと異なった推移を辿っている。確かに、有価証券報告書の業績等の概要で、2011年については「衣料用途は大手アパレル小売業向け縫製品を含め販売数量が拡大した」と記載されてはいるが、他年度には故のような記述はない。

これは、繊維以外のプラスチック・ケミカル、情報通信材料・機器などの事業があり、2011年度ですら、営業利益に占める繊維事業の割合が三分の一程度であるからであろう。

すなわち、ファーストリにとっては、東レは掛け替えのないパートナーであっても、東レにとっては重要なパートナーの一つに過ぎないのである。

4. まとめ

ファーストリにとっては、東レは掛け替えのないパートナーであり、まさに共生のための協働型ビジネスモデルを形成しているが、東レにとっては重要なパートナーの一つに過ぎない。しかし、何れの立場に立とうと、この共生型提携は重要な戦略の一つと言えよう。

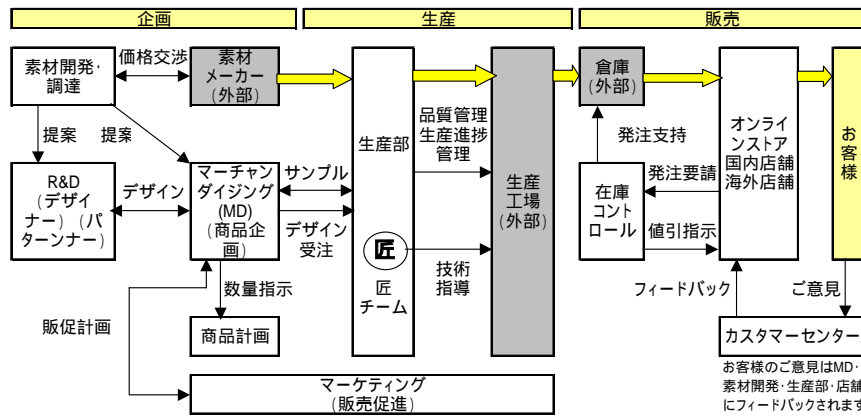


図2 ビジネスモデル概念図

3.3. パートナーシップの評価

ファーストリと東レ間のパートナーシップのファーストリにとっての経済的効果は、図1から明らかであるが、素材を提供した東レにとっても同様な効果があったのではなからうか。ファーストリと東レの経常利益の推移を図3に併記する。

確かに、1億枚を販売した2011年度の東レの経常利益は急激に増加しているが、意外なことに、そこそ

文献

<sup>1</sup> 小松昭英、ビジネスデザイン序説 - ビジネスモデルの成長、信学技報、Vol.113, No.334, pp.23-34  
<sup>2</sup> Ross, R.G., Lam, G.S.W, Business Solutions: Business Analysis with Business Rules, R.G. Ross, 2011 (宗雅彦訳、ITエンジニアのためのビジネスアナリシス、日経BP社、2012)