

今さら聞けない#1700「ビジネス・モデルの4条件」

1. 成功と失敗

右掲は「ビジネス・モデルの4条件」というものです。この4条件を20年前に静岡のお客様と推進した「オール電化」の視点でみると

1. 「無限に拡張する市場に挑戦する」
→IH やエコキュートの普及が進んでいない状況
2. びっくり・比類ない消耗品を持つ
→夜間電力の割引料金を活用する
3. テコの原理(波及効果)が働く
→リフォーム需要などを見込める
4. 絶好のタイミングである
→当時、ゲリラ豪雨で水害が多発、エコキュートの貯水が役立つ
ニュースが拡散

という良い条件でありました。集客方法として電化モデルのショールームを作り、IH による料理教室を行い、参加者に電化試算をして頂き、その結果、経済効果でオール電化にして頂くというビジネス・モデルを展開しました。当初、3ヵ月で電化試算を120件獲得して、40件のオール電化を実施したのです。場所は奈良市だったので、床暖房などの追加リフォームを受注して、新聞に取り上げられる程の好スタートを切ったのです。

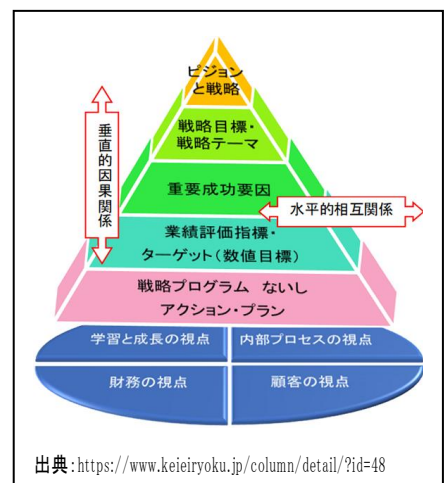
しかし、この華々しい好スタートが「内紛」という事態に発展したのです。実は、静岡のお客様から担当者が1名赴任していたが現場に出ようとせずに「監視」という状態であることが寄せ集め集団をまとめ切れなかった大きな要因の一つになったのです。下請業者が分裂して、下請業者間で対立して、社員がそれぞれに分断することになったのです。「分断」とすると日常活動が疎かになって、折角の「電化試算」のお客様をフォローせずに「買う」というお客だけに対応するようになったのです。潜在客10倍の原則を活かせずに遇えなく尻すぼみになり解散になったのです。



2. 戦略とBSC

右掲は「専門家コラム」に BSC を書かれた吉本準一氏の記事から抜き出した図です。戦略を推進するには BSC の4つの視点(財務・顧客・内部プロセス・学習と成長)が重要になります。前項の「オール電化」の場合、財務の視点と顧客の視点では問題がなかったのですが、業務プロセスの視点で下請業者が分裂、学習と成長の視点では先行モデルとなる先輩がいないので継続的な OJT が出来なかった事と従業員を一枚岩に出来なかったという反省点が浮き彫りになります。

つまり、組織は人の集まりですが、前項の場合、リーダーになる方が「監視」される状態で十分に能力を発揮できなかったと反省しています。折角の集客モデルも「砂上の楼閣」となってしまう、近年、ビジネス・モデル流行りになっていますがそれだけでは上手く展開しないことを噛みしめたのです。しかしながら、中小企業の多くは「戦略」を描けない状況で一部の方が突発的に着手して、現場の方がお客様を目前にして大慌てしながら修練して行く事も事実として認識しています。例えば、機械設備を入れ替えて、その性能を活かす加工を受注するケースなどは、機械の性能アピールが先行する形でイノベーションするのです。多くは「納期」に余裕を持たせて、習熟しながら生産を進めています。



3. 「鶴の一声」で加速する

右掲は第1項で紹介した「ビジネス・モデルの4条件」ですが、これは新規のことに着手する前にチェックしておきたいものです。「無限に拡張する市場」は、例えば、ビデオ開発でベータ方式のソニーに遅れをとったビクターが VHS 方式で2時間録画を可能にして、その技術を松下や日立・三菱などの家電メーカーに公開したことで各社の得意技術が加わって家庭用ビデオの世界基準にまで仕上げたという話ですが、自力では到達しえなかったのも物凄い英断と言えます。つまり、自力ばかりではないのです。他社とアライアンスを組んで進める視点も大切です。

<p style="text-align: center;">ビジネス・モデルの4条件</p> <ol style="list-style-type: none">1. 無限に拡張する市場に挑戦する2. びっくり・比類ない消耗品を持つ3. テコの原理(波及効果)が働く4. 絶好のタイミングである

次に、「びっくり・比類ない消耗品」ですが、上記の VHS ではカセットになっており、フロントローディングで子供でも簡単に操作できる方式にしたのです。また、3つ目の「テコの原理」は、誰でも操作できるので、映画やハウツーなどのコンテンツをカセットに録画して販売する事が可能になり、VHS のカセットは2時間録画が可能で1本のカセットに収めることが出来たのです。最後の「絶好のタイミング」は、先行したソニーのベータ方式に行き詰まり感が出たタイミング、かつ、高度成長期に入り、家庭でコンテンツを楽しむ余裕が生まれたので「2時間録画」と「フロントローディング」が一挙に花咲いたと言えます。

NHK「プロジェクト X」では VHS がベータに勝利したきっかけは、ビクターの親会社松下電器産業の松下幸之助さんが横浜工場を視察した際に、緊張する事業部長の高野鎮雄氏や開発者たちを前に VHS のビデオデッキを持ち上げて、「こっちのほうが軽うおますな」と言った一言で、松下がベータ陣営から VHS 陣営にくら替えした事と紹介しています。流石、経営の神様、「鶴の一声」となって、VHS の優位性がクローズアップされたのです。

4. 「わくわく」がポイント

右掲は故船井先生の「本物の4条件」です。前項の VHS に当てはめると2時間録画とフロントローディング方式で誰でも操作できるという点が「シンプル」にあてはまります。「卓越した効能」は家庭でコンテンツを楽しむスタイルの普及です。「経済性」は VHS 陣営で量を追求してコストダウンに成功したこと、「副作用レス」は世界基準に発展したことと言えます。

<p style="text-align: center;">本物の4条件</p> <ol style="list-style-type: none">1. シンプル2. 卓越した効能3. 経済性4. 副作用レス <p style="text-align: right;"><small>by 船井先生</small></p>

しかし、これらは結果論でしかありません。一般的には、物事に対して「わくわくする」と「着手点がみつかる」ことが重要です。「シンプル」は「わくわく」の素であり、「卓越した効能」は「着手点がみつかる」ことです。例えば、この「AMIニュース」は毎週発信して910号に到達しています。「効用逡減の法則」があり、何事も3回目には効用感がなくなる中で続けることが出来ているのは、自分の性格もありますが、毎号「ネタ」を入手して「着手点」が見つかっている事です。「経済性」は起承転結型 A4で2頁として裏表印刷で1枚に収まるのも一つの要因です。「副作用レス」はお客様のネタを扱わないことです。お客様のネタは10年ほど経過してから一般論として書くようにしています。

つまり、まず本人が「わくわく」して情熱を注げることが大きな関門です。そして、「着眼大局、着手小局」で、第一歩を踏み出すことです。DCAP と言いますが、PDCA では未知のことにチャンスするには先行事例がないので思案して一歩踏み出すことが出来なくなりますが、先ず「Do」で結果を出す事から始める事がポイントで、その為には「着手小局」で成功しやすいことから始めるのです。「一歩」歩むことで課題点が浮かびます。それらをコツコツと解決する粘り腰で進めると徐々に「着眼大局」に近づいて行きます。「夢は近づくと目標となる」とイチローさんが言っていますが、一歩ずつ近づくことで「勢い」をつける事がポイントです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】