

未来ウェブ経営セミナー お陰様で1周年
感謝申し上げます！！

第25回 未来ウェブ経営セミナー 儲かる会社にはしようじゃないか！

未来流
成長につなげるビジネスモデルの変革 Ⅱ

2021年10月28日

未来事業株式会社

第1部

成長するビジネスモデルの眼の付けどころ

代表取締役 吉岡 憲章

経営学博士(Ph.D.) MBA

<登壇者>

吉岡 憲章

未来事業株式会社 代表取締役 経営プロデューサー 経営学博士（Ph. D.）MBA
早稲田大学第一理工学部卒業 多摩大学院博士後期課程修了。日本経営学会員、
日本ドラッカー学会員。日本ビクター勤務を経て、経営コンサルタント会社を創業。
さらに経営を実体するために電子機器製造・販売業ほか13社を創業・経営を併行。



下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの経営コンサルタント。

自らの経験に裏付けされた独特の改革手法により、1,100社余の中小企業の経営改革・成長を実践的指導・支援を行い、数多くの企業を“1年間で赤字脱却・健全経営”へと導びき「常識破りの経営コンサルタント」と称されている。

著書に『定年博士』（きずな出版）、『会社が赤字とわかったとき読む本』（PHP）、『社長の器』（PHP）、『一年で儲かる会社にしようじゃないか』（日本実業出版社）、『潰れない会社にするための12講座』（中公ラクレ）、『勝ち抜くための経費削減』（朝日新聞社）、『小さな会社が成功する法』（廣済堂出版）、他多数。さらに、経済専門誌にも多くの執筆や、経営者、金融マン、税理士、コンサルタントなど専門家を対象に講演・セミナーを行っている。

1. 前回の振り返り

1) “ビジネスモデル” とは何か？

- 学問的定義
1. 誰に、どんな価値を提供するか
 2. その価値をどのように提供するか
 3. 提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるか
 4. 提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか



経営的定義

事業で収益を上げるための仕組み。
事業として何を行ない、ターゲットは誰で、どのようにして利益を上げるのか、という「儲け」を生み出すための具体的なシステム



一言で言うと

「儲けるための仕組み」

2) 儲けている会社・儲けていない会社

	儲かる業界	儲からない業界
儲けている会社	 普通	 ビジネスモデルが 良い
儲けていない会社	 ビジネスモデルが 悪い	 普通

2. ビジネスモデル変革の形態

(未来事業がこれまで進めてきたBM変革事例から)

ビジネスモデル変化形態		備考 例示
業 態	業態付加	隣接異業態の付加 健康食品販売＋自然食カフェ
	業態変革	下請け・商社⇒メーカー
	異業種転換	運送会社⇒介護事業
事 業	軸足移動	低付加価値事業⇒高付加価値事業
	効率変革	生産拠点統合による効率改革 工場統合
	事業提携	他業種企業との業務提携
商 品	商品変革	オリジナル商品開発
	商品付加	新規扱い商品導入
販 売	販売チャネル変革	官公庁チャネル⇒民間企業チャネル
	販売先変化	主力販売先の変更
	販売先付加	新規販売先の付加
	販売方法変革	受注型営業⇒造注型営業
	商圈変革	新規商圈への参画 地方都市⇒首都圏出店

3. プランBが成長の突破口



- ・ プランA : 従来通りのビジネスモデルを進める方針のもとで、より顕著なコスト改善や品質向上、効率アップをはかる事業展開
- ・ プランA' : 従来のビジネスモデルであるプランAと隣接するビジネスに手を広げる事業展開
- ・ プランB : 経営を取巻く環境変化に対応、あるいは閉塞感を打破するために、これまでと事業の視点を変えた事業方針によりビジネスモデルを変化させた事業展開 M&Aを含む

4. 事例：ビジネスモデルの転換で優良会社に

< 運送会社A社の2段階変革 >

1) A社概要

会社名	A社
業種	運輸事業
資本金	20百万円
年商	500百万円
従業員	27名
所有車輛	18台
メインバンク	地方銀行
借入金	630百万円

2) A社の経営課題

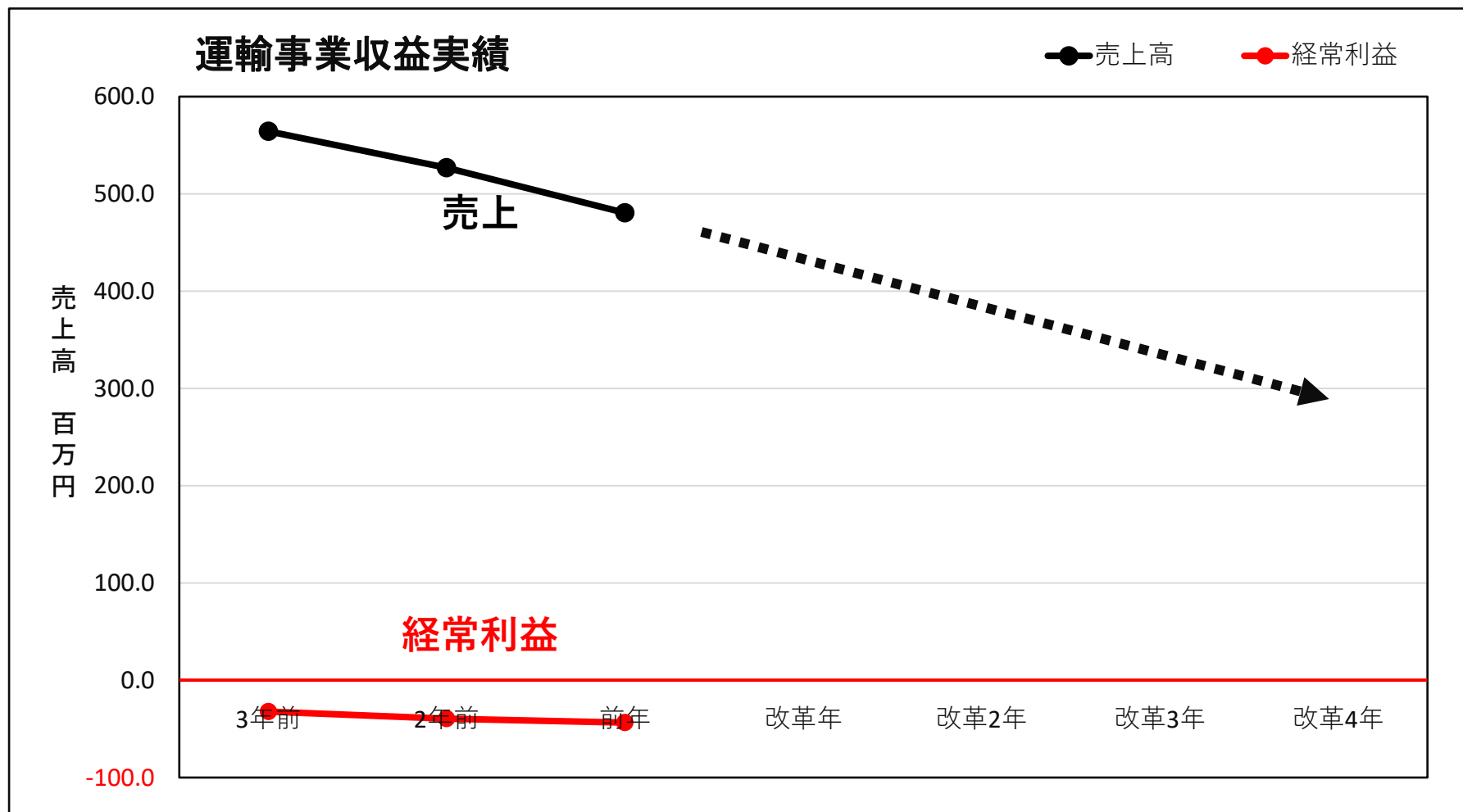
(1) 厳しい経営状態

- ①5期連続 赤字（売上高経常利益率 ▲8%）
- ②債務超過 ▲340M
- ③借入金超過 630M（年商の126%）

(2) 将来が見込めないビジネスモデル

- ①物流業として中途半端な企業規模（約500百万円レベル）
- ②“強み”を見出せないためコスト競争

3) A社運輸事業この先



A社のビジネスプラン変革

ビジネスプランA : 顧客先別の粗利管理による選別
燃料費 有料道路費 車輛・運転手合理化

ビジネスプランA' : 積載品の高付加価値化 鮮魚・活魚の運搬
自車中心⇒傭車中心

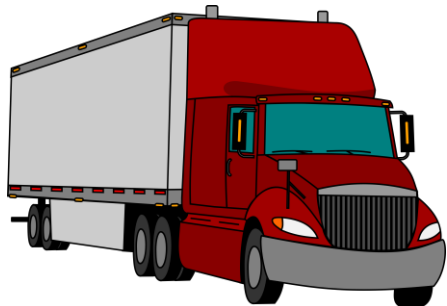
ビジネスプランB : 介護事業 に挑戦

4) 運輸事業の収益改革

運輸事業収益

単位：M

	3年前	2年前	前年	改革年	改革2年	改革3年	改革4年
売上高	564.3	526.8	480.5	413.0	362.8	345.8	336.4
原価	535.0	501.5	463.9	390.2	310.5	291.6	281.7
売上総利益	29.3	25.3	16.6	22.8	52.3	54.2	54.7
%	5.2	4.8	3.5	5.5	14.4	15.7	16.3
販管費	50.1	52.7	48.5	48.7	42.1	31.8	30.6
営業利益	-20.8	-27.4	-31.9	-25.9	10.2	22.4	24.1
経常利益	-32.4	-39.5	-43.6	-37.9	1.3	13.8	14.3
CF	-2.6	-8.5	-13.7	-7.0	21.0	25.3	28.5



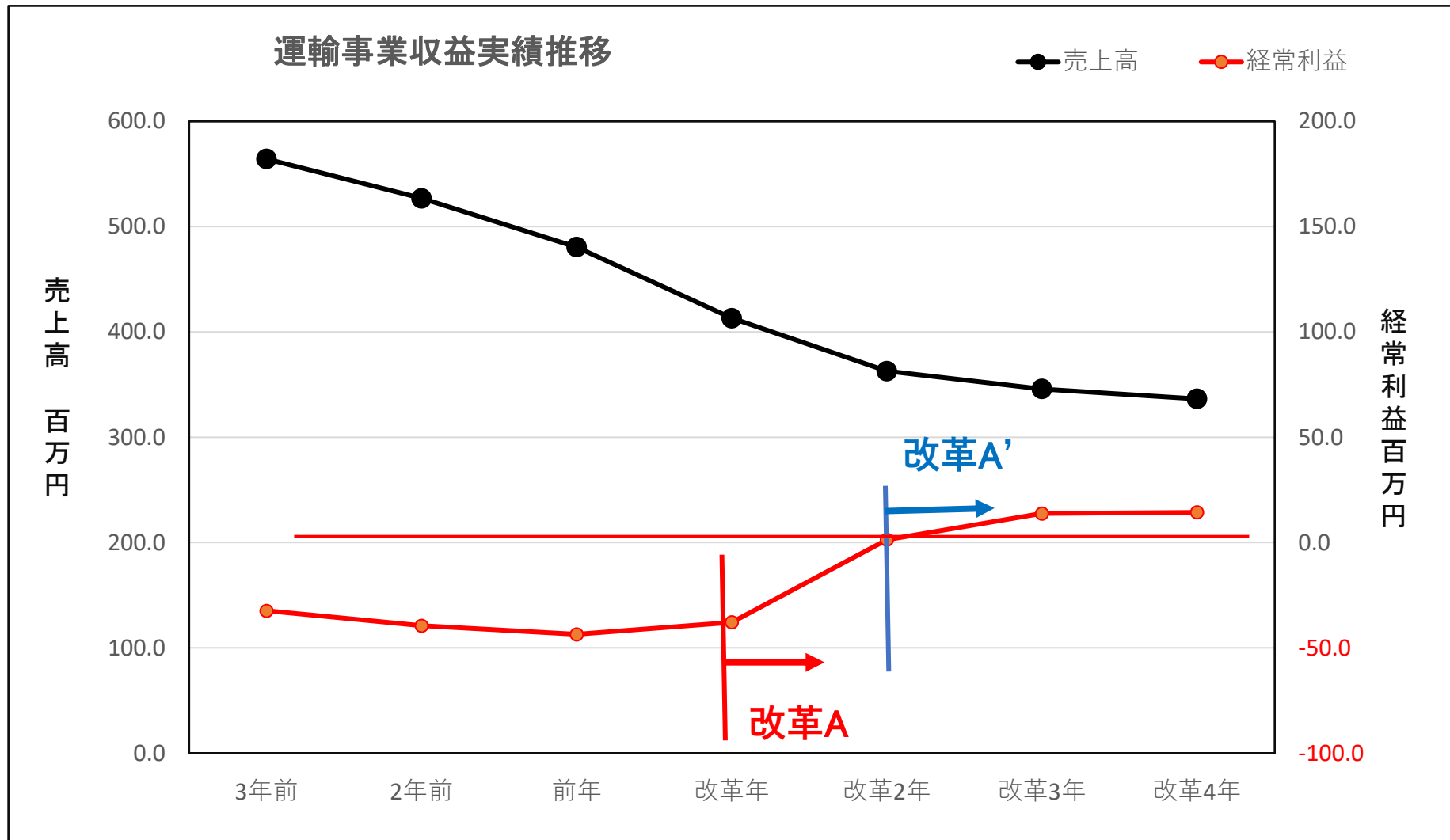
改革A

売上中心⇒粗利中心
客先粗利選別、経費削減



改革A'

自車中心⇒備車中心
積載品の付加価値追求



5) 介護事業の立ち上げ

(1) なぜ、介護事業の立ち上げか？

- ① 傭車頼みの運送事業の将来性
- ② 土地（トラック駐車場用約1,600坪）の有効利用
- ③ 自治体とのつながり・・・介護施設のニーズ
- ④ 高齢化の激しい地方都市の特性
- ⑤ 身内の関心 介護福祉士、ケアマネジャー資格取得
- ⑥ メインバンクが理解・協力



(2) 介護事業の立ち上げ状況

介護事業

	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
売上高					24.4	95.3	172.9
原価					1.2	5.6	9.9
売上総利益					23.2	89.7	163.0
%					95.1	94.1	94.3
販管費					31.6	78.1	122.3
営業利益					-8.4	11.6	40.7
経常利益					-8.7	8.3	36.3
CF					2.2	18.2	38.5

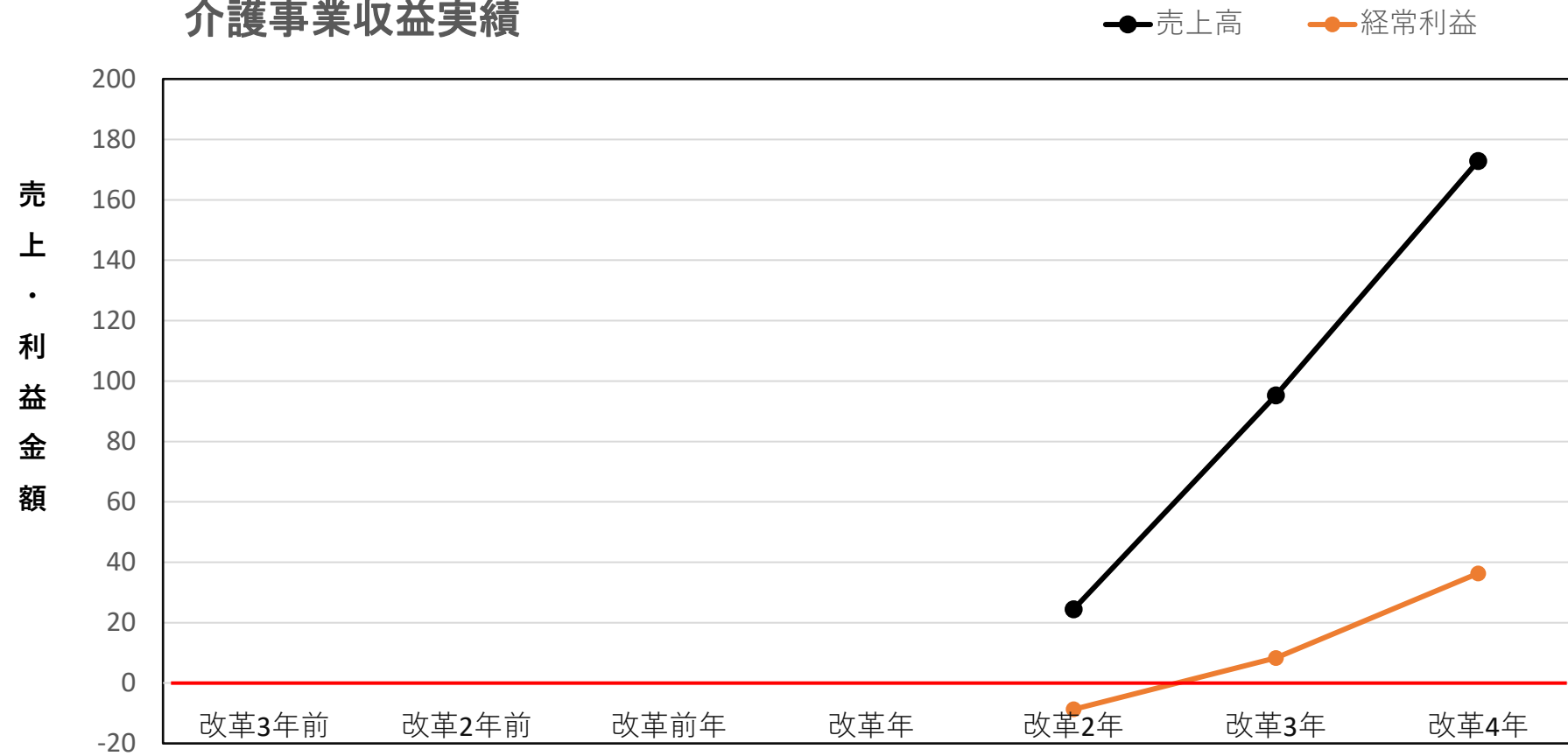
	定員
一般デイ	30名
認知デイ	12名
泊り	50名
計	92名

施設新築 増床・第2棟新築

一般デイ 泊り

認知デイ

介護事業収益実績



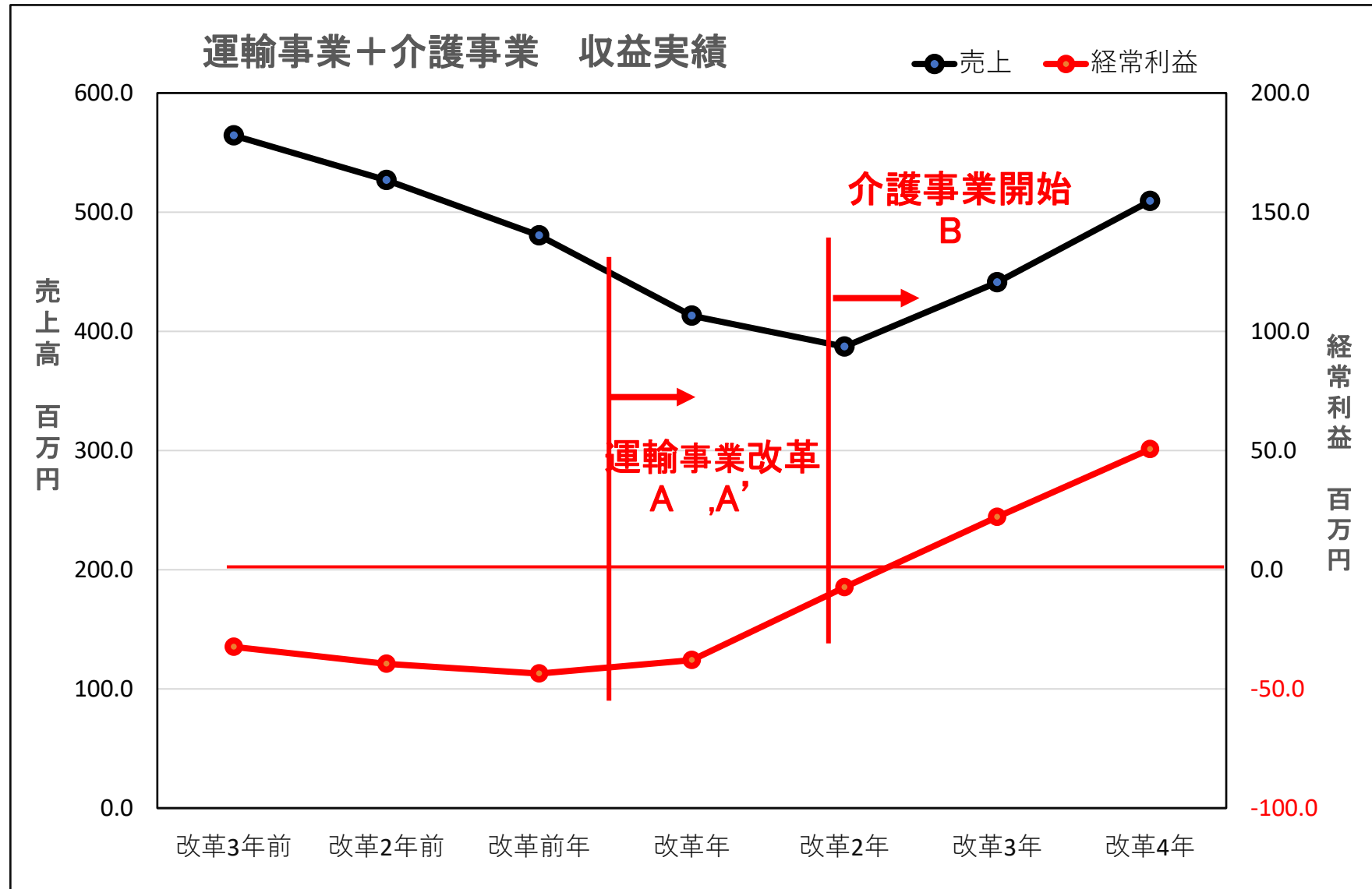
6) 経常利益率10%の優良企業になった！

運輸事業＋介護事業 収益

単位：百万円

		改革3年前	改革2年前	改革前年	改革年	改革2年	改革3年	改革4年
売上高	運輸事業	564.3	526.8	480.5	413.0	362.8	345.8	336.4
	介護事業					24.4	95.3	172.9
	合計	564.3	526.8	480.5	413.0	387.2	441.1	509.3
経常利益	運輸事業	-32.4	-39.5	-43.6	-37.9	1.3	13.8	14.3
	介護事業					-8.7	8.3	36.3
	合計	-32.4	-39.5	-43.6	-37.9	-7.4	22.1	50.6





5. まとめ

中小企業がビジネスモデル変革を
成功させるために

1. 自社の**成長**=ビジネスモデル変革の**実行の決意**
2. 自社の**S**・**W**を明確にし、**S**からモデルを設定
3. **外部パワー・金融機関**の活用をはかる
4. **人財の育成と管理力UP**をはかる
5. 社長が**率先**して実行する

未来事業のお手伝い

一年で儲かる会社にしようじゃないか！

～ コロナなんてクソくらえ ～

1. 未来事業って何をする会社？

中小企業を一年で儲かる会社に生まれ変わらせる会社

- ・ 中小企業の2/3には赤字決算（国税庁資料）
- ・ コロナで資金が回らない
- ・ 多額の借金を返済できない

⇒窮境状態脱出し**健全経営**に導く会社

社長と会社の将来を語り、**社長の夢を実現**させる会社

- ・ もっと会社を成長させたい
- ・ 新しいビジネスモデルに挑戦したい
- ・ ハッピーリタイアできるよう企業価値を上げたい

⇒将来に向けて**成長経営**に変身させる会社

2. 未来事業の経営支援内容とコミット

1) 収益力の改善支援コミット

- ・ 一年で赤字を黒字に
- ・ 売上を1.2倍に増加

2) 成長力の促進支援

- ・ 儲かるビジネスモデルに変革

3) 金融対策・資金繰り支援・資本対策

- ・ 金融機関からの支援体制構築
- ・ 借入に頼らない資本投入の実施

4) 事業再編・事業承継支援

- ・ M&A、事業提携による業容拡大
- ・ ハッピーリタイアできる事業承継

5) 人財育成支援

- ・ 経営幹部、後継者の育成
- ・ 人財導入戦略策定と人財紹介

3. どこが未来流なの？

中小企業に役立つコンサルタント会社の見分け方

(病院に例えると)

①総合病院・大学附属病院

〇〇総研、××コンサルティングファーム・・・

大企業が対象（中小企業のコンサルティングはできない）

フィーが数千万円以上

②クリニック

△△会計事務所 □□経営コンサルタント事務所・・・

経営分析のみでほぼ終わる。具体的な改革指導はできない

企業経営の経験がないため十分な指導は難しい

③専門病院（癌専門 透析専門・・・）

未来事業が典型的な中小企業再生・成長指導のための専門病院

中小企業の実経営が豊富で具体的実践的に指導・支援で成果がでる



4. これまでどんな実績があるの？

40年以上の経験

中小企業再生・成長指導の草分け的存在

これまでに1,100社を超える指導実績

ハンズオンの指導としては、わが国最多の再生実績
1年・2年で再生した企業：約750社

多くの独特な再生手法の開発

- ・ 未来収益予測法
- ・ 経営力評価法
- ・ 経営改革推進スパイラルエンジン 他多数

* いずれも著作権所有

まずは気軽にZoomでミーティングしましょう！

<http://www.mirai-j.co.jp/keieisoudan.htm>

または、Zoomで 個別ミーティング

- 自社の**経営診断**をしてほしい
わが社の**経営力と課題**がわかります
- 赤字なのでもっと**収益力**をつけたい
- **売上**をもっと**増やしたい**
- 成長する**ビジネスモデル**に変革したい
- **事業承継**したい・成長につながる**M&A**をしたい
- **資金調達**をしたい



第2部

これまでの発想を一新した ビジネスモデルの変革の取り組み

常務取締役 松本 長久

I. 労働生産性を改善するためのビジネスモデルの変革

1. 労働生産性の国際比較 2020

2020年11月にOECD等が公表したデータに基づき日本生産性本部が発表した資料の要約を紹介します。

A. 日本の時間当たり労働生産性は47.9ドルでOECD36か国中21位

- 1位アイルランド(108.2ドル)
- 2位ルクセンブルク(107.4ドル)
- 6位アメリカ(77.0ドル)

A. 日本の1人当たり労働生産性は81,183ドル(824万円)で26位

- 1位アイルランド(187,745ドル)
- 2位ルクセンブルク(161,681ドル)
- 3位アメリカ(136,051ドル)

A. 2020年4月から6月コロナにおける労働生産性の変化

- 21位日本 ▲9.2%
- 33位フランス ▲17.3%
- 34位イギリス ▲22.7%

フランスとイギリスがコロナの影響で労働生産性が大きく下がった結果が出ています。

2. なぜ我が国の労働生産性は低いのでしょうか

(1) 労働生産性とはなにか

労働生産性とは従業員一名あたりで生み出す成果、あるいは従業員が一時間で生み出す成果を指標化したものです。

(付加価値を従業員数あるいは総労働時間数で割ったもの)

つまり従業員がどれだけ効率的に成果を生み出したかを定量的に数値化したもので、従業員の能力向上や効率改善に向けた努力、経営効率の改善などによって向上するとされています。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{output (付加価値額 または 生産量など)}}{\text{input (労働投入量 [労働者数 または 労働者数 \times 労働時間])}}$$

(2) 日本の労働生産性が低い理由

- ①日本の失業率は3%とかなり低く、欧米諸国の10%台とはかなりの開きがあります。したがってレイオフをたくさん行えば一人あたりの生産性は上がってしまいます(分母である従業員数が減るから)。
- ②労働生産性の計算式における従業員数には海外からの就業者数はカウントされておられません。
しかしながら欧米諸国では生産年人口の10%以上が移民と言われており、移民が少ない日本はそれだけ不利になっています。
逆をいうならば欧米諸国のように移民が多い国の労働生産性は水増しされているとも言えます。

(3) それでも低い日本の労働生産性

以上から労働生産性の国際比較が前提条件から問題があることを紹介してまいりました。それでも日本の労働生産性が低いのは事実です。

有名な分かりやすい事例として「アップル」と「シャープ」の例を紹介いたします。

アップルはご存じのとおり時価総額が8000億ドル(約91兆円)を超える世界でも有数の企業です。

それに対してシャープは日本のこの業界の企業としては初めて台湾の「鴻海」グループの傘下に入ってしまった。

ではこのアップルの従業員をシャープに入れ替えたらシャープはアップル並みの労働生産性になるのでしょうか？

答えはおそらく「NO」だと思います。

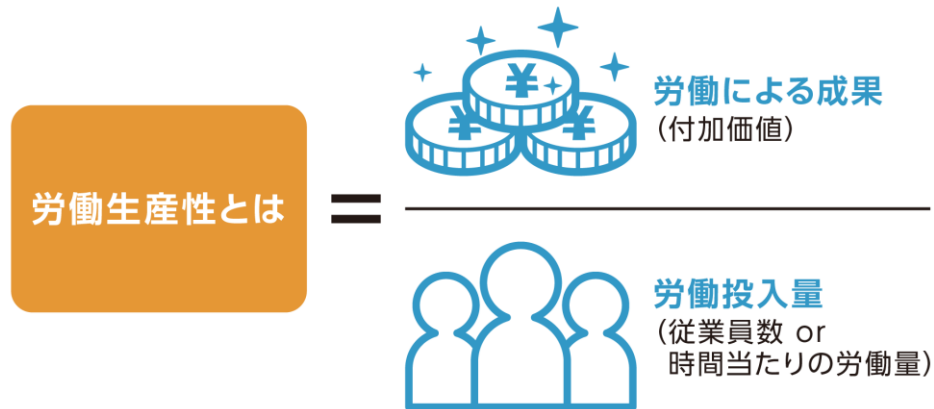
なぜならばシャープはアップルのような「iPhone」や「iPad」のような高付加価値の商品を持っておらず、またそれを大量に売ることが出来ないからです。

つまり労働生産性は従業員のやる気や能力よりも、実は「ビジネスモデル」が重要であるという事が言えると思います。

(4) 労働生産性のまとめ

労働生産性ははじめに紹介したように
付加価値÷従業員数 です。

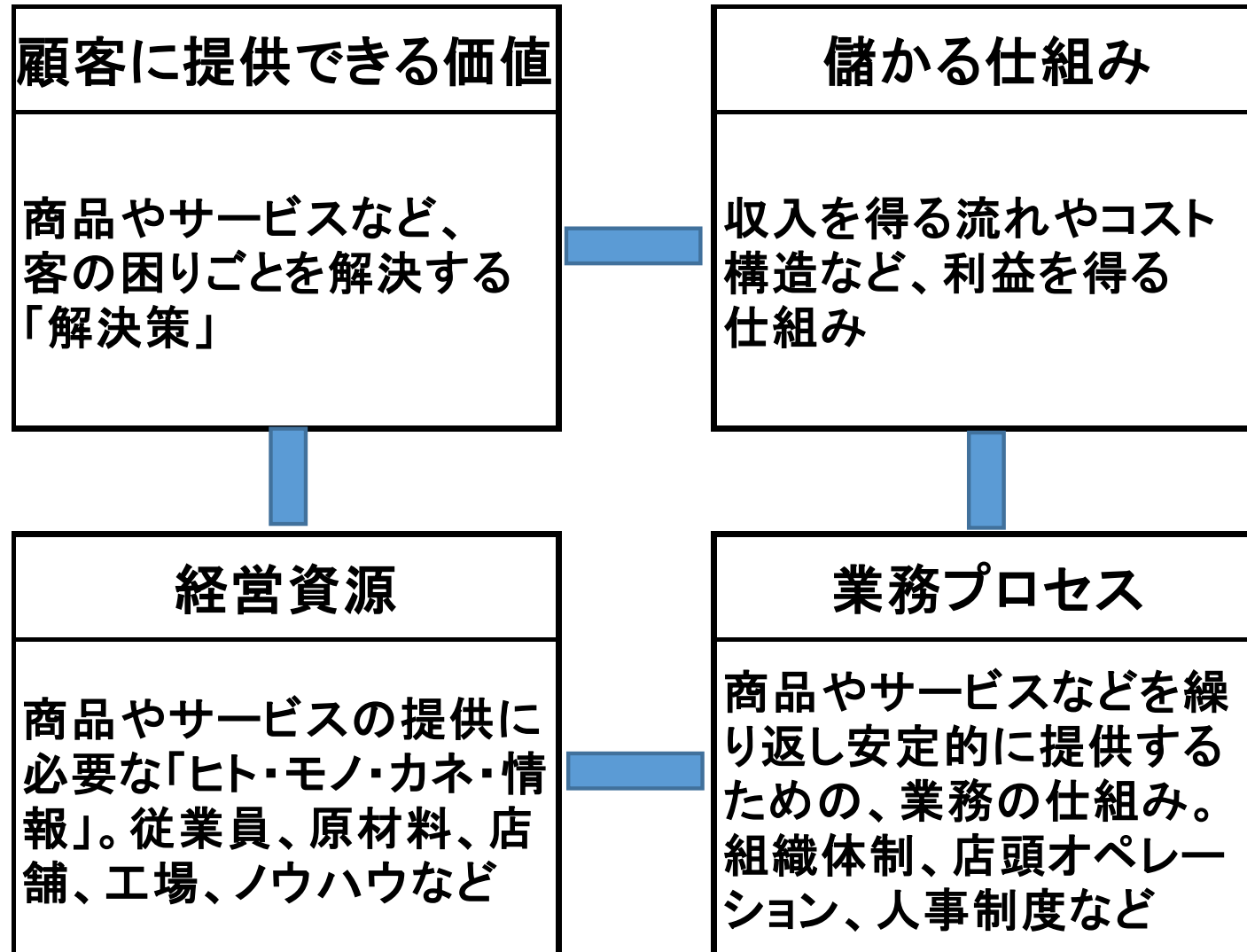
生産性 = 産出(Output) / 投入(Input)



従って労働生産性を上げるという事は従業員数を減らすのではなく、「優れたビジネスモデル」を構築して付加価値を上げることであると言えます。
我が国の労働生産性が低いのは「働き方の効率が悪い」のではなく、実は「稼げるビジネスモデルが構築出来ていないから」と言えるのではないのでしょうか

Ⅱ. ビジネスモデルをなぜ変えるのか

1. 要素からなるビジネスの設計図



2. 今のビジネスモデルはこの先どこまで続けられる

(1) スピードアップ 企業は6年半しか繁栄しない
日本の100社ランキング(日経ビジネス)に
留まり続けた企業

1983年 平均30年



2009年 平均6.4年

(2) 従来の成長戦略が通用しない

- ① 良い商品が売れた時代
- ② 多角化戦略の翳り

3. 儲かるビジネスモデルとは

- (1) 継続性がある
- (2) 特異性・差別化が明確である
- (3) 参入障壁が高い



悪いビジネスモデル

- (1) 顧客との取引が単発で終わり、継続的な収入を得られない
- (2) ビジネスそのものが特色がない
- (3) すぐに真似されてしまう
- (4) ビジネスモデルとしての賞味期限が短い
- (5) ビジネスモデルが需要動向や変化に対応しない

(1) 継続性がある⇒**ジレットモデル**

本体は安く提供し、消耗品や付属品を継続的に売ることによって長期的にコツコツと利益を得るビジネス

・ヒゲソリの柄	替刃
・コピー機	コピー使用料 インクトナー
・PCプリンター	インクトナー
・コーヒーマーカー	コーヒード豆
・ウォーターサーバー	水
・携帯電話	月々の通話料 バケット料金
・ゲーム機	ゲームソフト

(2) 特異性・差別化が明確である⇒**ノンフリル**

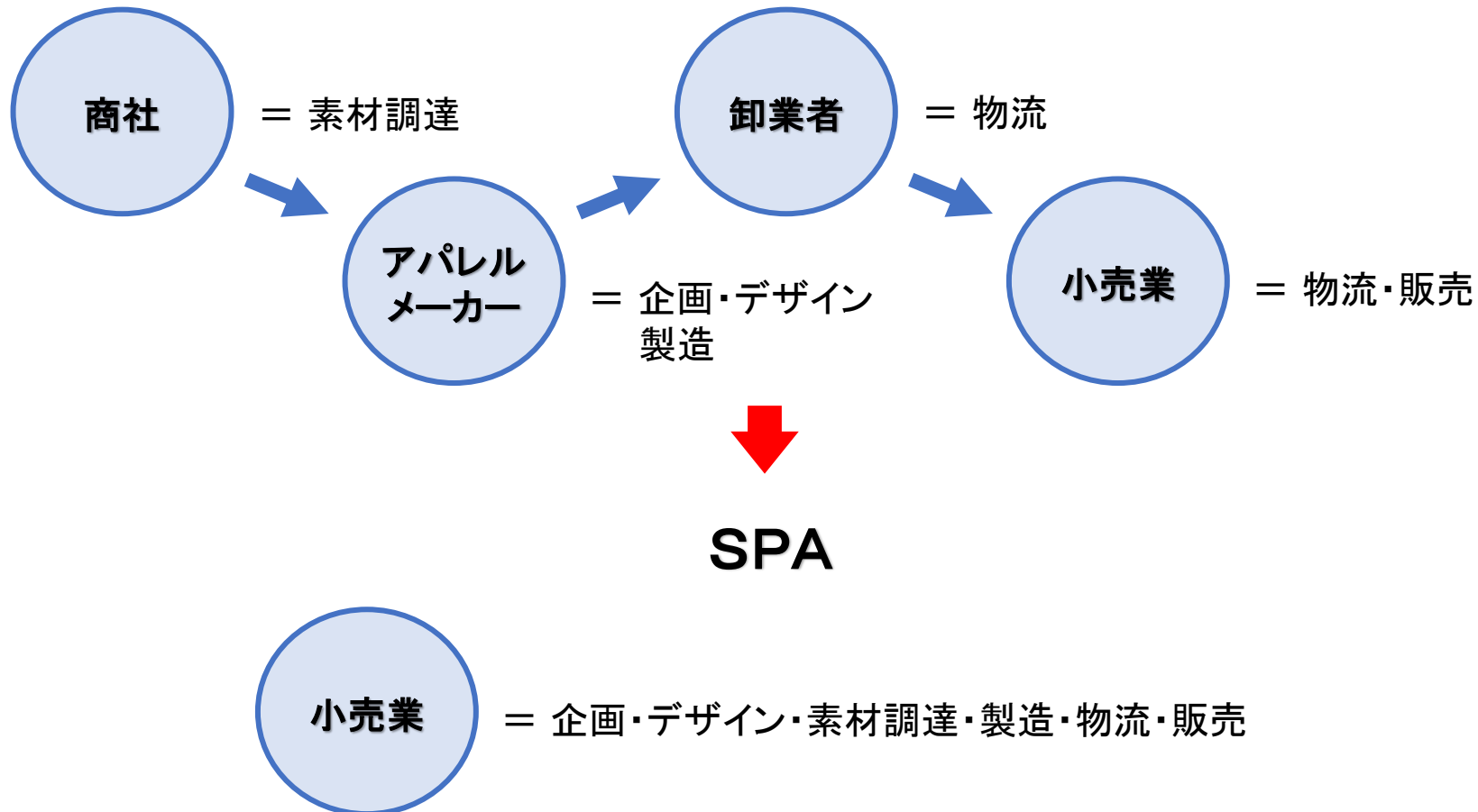
余剰サービスをできるだけ省き、コアのサービスを、
質を下げることなく低価格で提供する
俺のイタリアン QBハウス LCC スーパーホテル
カーブス(フィットネス)

	残す	省く
スーパーホテル (ビジネスホテル)	質の高いベッドや枕	チェックアウト 電話
IKEA (家具)	デザイン性の高い 家具	華美な店内装飾 店内での商品運搬
QBハウス (理美容)	カット	シャンプー、ヒゲソリ ブロー、予約
カーブス (フィットネス)	フィットネスマシーン	プール、シャワー、鏡

(3) 参入障壁が高い ⇒ **SPA** SPA: Speciality Store Retailer of Private Label Apparel

小売業が企画から販売までを統合してスピーディに値ごろ感のある商品を提供するビジネスモデル
ユニクロ GAP ニトリ カインズホーム JINS

これまでのアパレル業界



Ⅲ. 発想を一新したビジネスモデル変革の成功事例

成功事例 中古住宅買取再販会社
2018年 売上3億円
2020年 売上10億円

▶ 売主→直接仕入れ→A社→直接販売→買主

- ▶ 1. マーケット: 東京都内の一等地
- ▶ 2. 不動産物件を高く仕入れてより高く売る
- ▶ 3. リフォームによりより付加価値を高める
- ▶ 4. 工務店などが在庫で持っている住宅資材を安く仕入れて活用する

登壇者プロフィール

松本 長久

未来事業株式会社 常務取締役

早稲田大学政治経済学部経済学科卒業

メガバンク勤務並びに一部上場企業財務責任者を経て

2011年現在の事務所に入社

10年近いコンサルタント業務において幅広い業種・業態の指導を実施してきた。

赤字から黒字へ、リファイナンスの実施により経営の正常化、さらには成長戦略により企業価値を上げることに貢献してきている。

経営塾（経営セミナー）の講師として様々なテーマを紹介している。



第26回 未来ウェブ経営セミナー

一年で儲かる会社になろうじゃないか I ～ より一層の高収益を目指すために～

第1部 中小企業のための実践的収益倍増プロデュース

第2部 事例 付加価値経営の導入で目指す収益が実現できた！



代表取締役
吉岡 憲章

2021年

11月11日(木) 16:00 - 17:00

参加費 無料 ZOOMでのオンライン開催



執行役員
石黒 和男

ご視聴ありがとうございました

次回の未来ウェブ経営セミナーは下記URLよりアクセスのうえお申込ください。

http://www.mirai-j.co.jp/web_seminar.htm