

第43回 未来ウェブ経営セミナー
儲かる会社にしようじゃないか！

実践！ ビジネスモデルリノベーション Ⅱ

2022年7月28日

未来事業株式会社

第1部

さらに深掘り“ビジネスリノベーション”

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**経営を実体験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。**

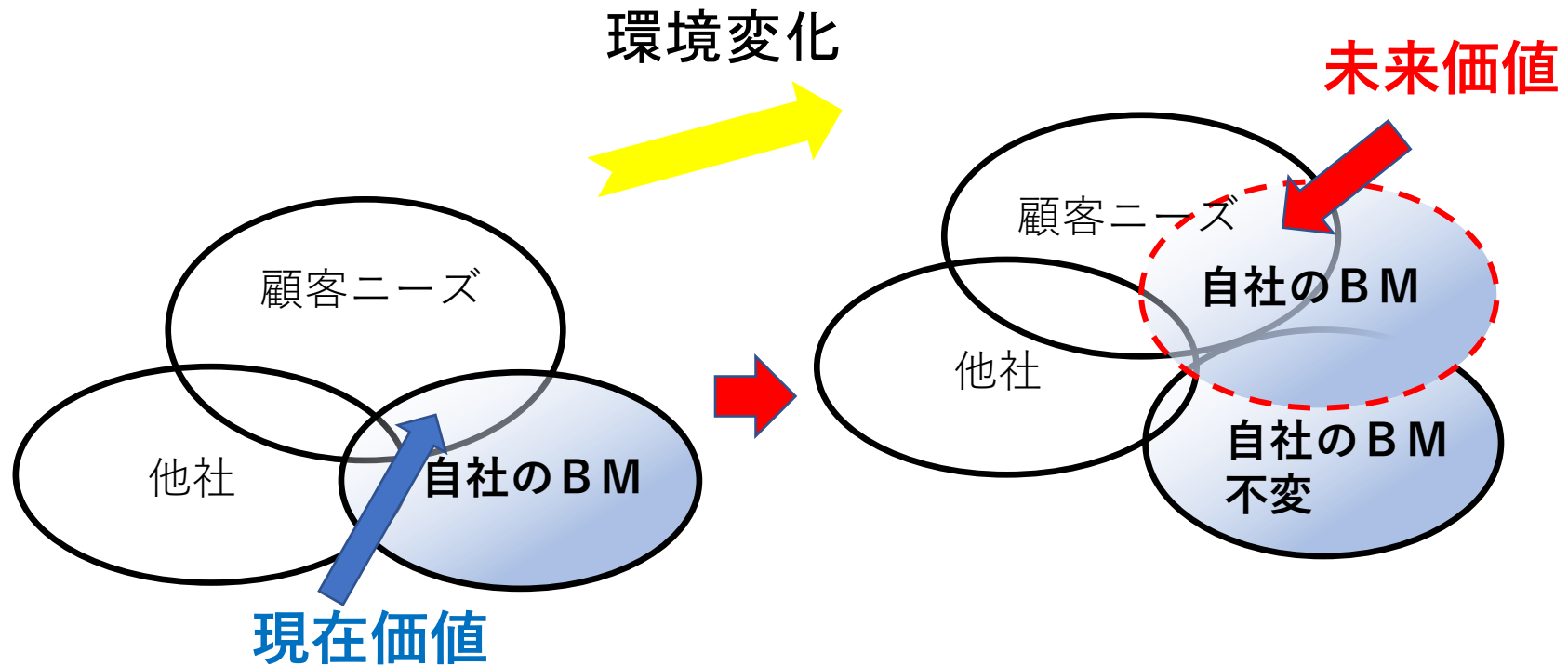


下請けからメーカーまで、工場から居酒屋まで、さらには起業から上場、倒産から再建と**経営のあらゆる局面において陣頭に立ち指揮を取り続けてきた経験を持つオンリーワンの**経営コンサルタント。

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. “ビジネスモデル” 変革が未来価値を決める



2. 成長企業にするための変革

- ①成長への発想転換
トップの思考・行動の革新
- ②既存ビジネスモデルの変革
- ③成長する社風の醸成
- ④事業承継者育成システムの構築

3. 成長への発想転換 トップの思考・行動の革新

1) 社長が「**会社は現状で良い**」と考えた時どうなるか？

- ・新規顧客開拓はしなくなる
- ・新規商品、サービスの開発は止まる
- ・社内の改善活動は薄くなる
- ・人財の育成をしなくなる



- ・既存顧客の受注は減っていく(顧客償却の法則)
- ・現在の商品・サービスはニーズの変化とずれてくる

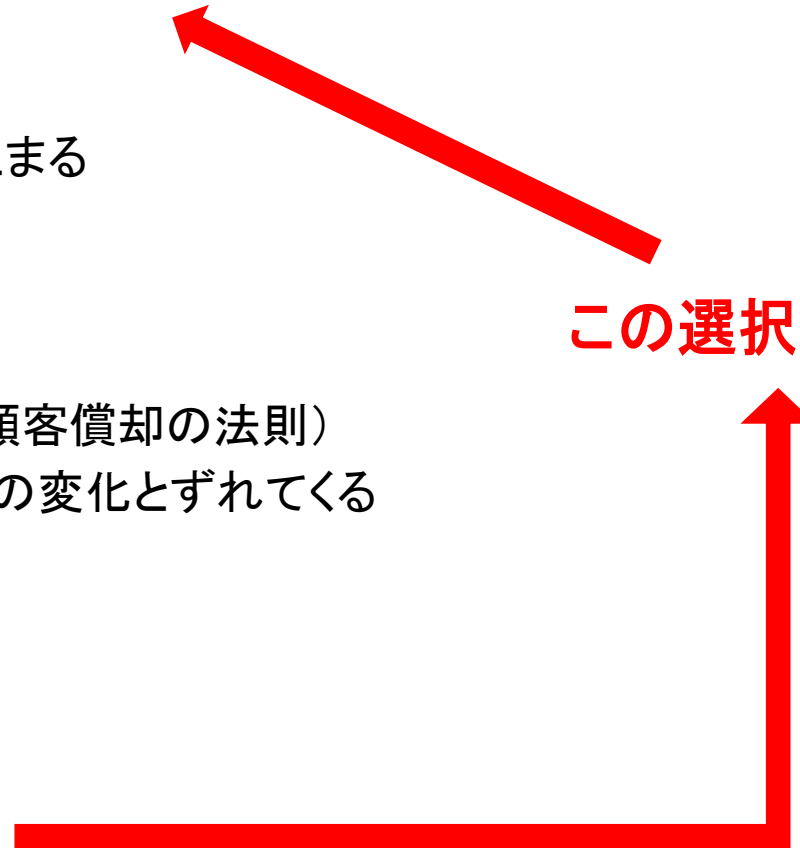


- ・売上が減少し、赤字へと進む
- ・資金繰りが厳しくなる



- ・**経営破綻**へと向かう

この選択はなくなる



2) トップの思考・行動の革新

- 1) リスクを恐れず選択・集中・徹底で最大限の成果を
- 2) 判断・行動のスピードアップ 7割でゴーサイン
- 3) 率先垂範
- 4) 撤退する決断力

サンクコストの概念

撤退決定時期

- ① 3年で黒字化できそうもない場合
- ② 5年以内に累損が解消できそうもない場合
- ③ 計画した投資金額を超過しそうな場合
- ④ 事業成立の前提条件が変化した場合

3. 既存ビジネスモデルをどのように変革するか

1) 変革レベル

- ・ ビジネスモデルA⇒A深耕 リフォーム
- ・ ビジネスモデルA⇒A' リノベーション1
- ・ ビジネスモデルA⇒B リノベーション2

- ・ ビジネスモデルリフォーム
 現在のビジネスで不十分又は毀損したところを**修正**

- ・ ビジネスモデルリノベーション
 現在のビジネスモデルをベースにして**変革**する

4. ビジネスモデルリノベーション

1) 成長エンジンの搭載

成長エンジンマトリックス

		商品・製品・サービス	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透戦略 (競争戦略) A⇒A深耕	新製品開発戦略 (成長戦略) A⇒A'
	新規	新市場開拓戦略 (成長戦略) A⇒A'	多角化戦略 (成長戦略) A⇒B

2) “成長エンジン”

“ビジネスリノベーション”をより効果的に進めるためには推進パワーを生み出す
“成長エンジン”が不可欠

“成長エンジン”：これまでのビジネスを大きく深掘り、または変革することによって創造される“新たな価値”を意味。
成長エンジンが**明確**であるほど“成長”を大きく促進

ポイントは**2W1H** (Who What How)

- ①Who：誰に・・・**真の顧客**は誰か
- ②What：何を（価値）・・・**新たな価値**提供は何か
- ③How：どの様に（価値提供）・・・**他社と異なる価値提供**の仕方は

3) ビジネスモデル変革 成長エンジンの明確化

ビジネスモデル変革検討表

成長エンジン
↓

項目	着眼点	これまで		変革
		現状	課題	
誰に	真の顧客は？			
何を（価値）	新たな提供価値は			
どのように（価値提供）	他社と異なる価値提供の仕方は？			

5. (事例) 単一商材商社から医療機器製造メーカーへ

1) 会社概要

- | | |
|-------|----------------------------------------|
| ①会社名 | Aネジ株式会社 |
| ②創業 | 1976年12月 |
| ③資本金 | 2,000万円 |
| ④代表者 | 2代目(50歳代) |
| ⑤所在地 | 神奈川県 |
| ⑥従業員 | 28名 |
| ⑦事業内容 | 一般規格ネジ 特殊ネジ 受注パーツ製造
医療用ネジ・手術用機器製造販売 |
| ⑧売上 | 年商10億円 |

2) 会社の沿革

1976年 現社長の父が日常用・工業用ネのネジ問屋として個人事業で創業

2012年 現社長が2代目として事業承継

2013年 一次変革

- ・ネジの商社機能だけを営んでいても**限界**があると考え、素材を問わず、顧客のニーズに合わせたネジなどの部品を製造する「**オーダーパーツ事業**」開始

2017年 二次変革

- ・「オーダーパーツ事業」の取組みで、さまざまな素材との接点ができしたが、その中で「**チタン**」に出会った。**高耐食性、軽量、非磁性**などの特色から医療分野での利用が多いが、**加工が難しい**ことから逆に「**チャンス**」と考えチタン事業を起こす
- ・チタン知識に得るため「一般社団法人日本チタン協会」に通い知識と人脈を広げる
- ・医療用機器製造のために「**医療機器製造業**」の許可を取得。取得に向けて2名の新卒社員を採用し加工設備を購入チタン製品の製造体制を構築し**メディカル事業**開始

3) 取り組みのポイント

(1) 経営者のリーダーシップ

①経営理念で**会社の進むべき道**と**社員の幸せ**とは何かを示す

先代の時代には経営理念は存在しなかったが、現社長になって作成。

社員には「会社の人生ではなく、自分の人生を歩むために、自分が幸せになることを考えよ」この思いが毎年策定している**年度基本方針**にも織り込まれている

②新事業に対する「**自分の時間**」づくり

中小企業経営者の中には、常に現場に出てしまう経営者が多いが、これは「マネジメント業務」というより、日常の現場作業をこなすことで安心している「**逃げ**」

新しいことを進めるには「**考えることでヒントを得る**」「**人脈を広げる**」ことができるための時間の確保が必要

(2) チタンという素材に惚れ込む

医療機器事業部を立ち上げ、医療機器分野の製造に参入。チタン合金の特性である

「生体適合性」に着目し、整形外科用インプラントや手術用各種器具を製造

素材への惚れ込みや「他社で取組んでいないから自社でやってみよう」という熱意で動いてきた結果が事業の成功に結びついた。



(3) オーダーパーツ事業の限界認識

「A社に話を持って行けば何とか解決してくれるだろう」と期待を込めた受注が増加したがオリジナル性が発揮できず期待する付加価値が取れない。

オーダーパーツ事業の限界を究明し**ビジネスモデル変革必要性**を痛感したことが**メディカル事業**へもつながった。

売上の内訳：一般規格ネジ卸売事業3割、オーダーパーツ事業3割、メディカル事業4割に。

4) 組織・人財・雇用

人材確保は厳しいが、メディカル事業を始めてから、技術開発部門も設置し、事業内容に興味を示す人材が多く従来より採用しやすくなった。「面白いことがあると、まず動く」という社長の思いから新しい取り組みは全て社長の旗振りで行い、社員はついてきたが現在はそれだけではなく社員の発案によるプロジェクトも育ってきている。毎月1回、社内全体会議にて社員がテーマを決めて発表するようにして養成。

5) 財務・会計

医療事業を開始する時の設備投資に対する借入金あるが、売上比75%⇒40%くらいになりほぼ健全な状態となった。

月次試算表は翌月1週間後にでき、それをもとに社内の全体会議で経営状況を共有している。特に部門別粗利率を最重要数値として注目し管理している

6) オーダー事業から医療製品事業への進出の成長エンジン

ビジネスモデル変革検討表

成長エンジン
↓

項目	着眼点	これまで		変革
		現状	課題	
誰に	真の顧客は？	・ 機械金属 工作／組立工場	・ コスト が最大ポイントで付加価値小さい ・ 営業の主導権 が取れない	医療分野
何を（価値）	新たな提供価値は	・ 顧客のオーダーを 仕様書通りの製品 を製造して納入	・ 製品精度の他社との 差別化が微妙 ・ 新しい技術 に挑戦する機会がない	難度が高いが、高耐食性、軽量、非磁性である チタン を素材とした製品
どのように（価値提供）	他社と異なる価値提供の仕方は？	・ ネジの精度とコストを顧客に訴求	・ 価格、精度とも他社に対する顕著な 差別化は難しい	・ オーダー事業で培った 顧客対応力

6. まとめ

- 1) ビジネスモデル変革で企業の**未来価値**を生み出す
- 2) ビジネスモデルの変革は**トップの思考・行動の革新**
- 3) **経営成長**のためにはビジネスモデルリノベーションが効果的
- 4) ビジネスリノベーションには「**成長エンジン**」の搭載が必要
- 5) リノベーションには**サンクコスト**を意識する

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な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

中小企業庁登録 “M&A支援機関”
(84442625番)

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
- ・ 中小企業庁認定の“M&A支援機関（84442625番）”としての信頼

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

新たなビジネス展開につながるリノベーション

執行役員 石黒 和男

＜登壇者＞

★石黒和男

日本ビクター株式会社生産部長などの要職を歴任

現 未来事業株式会社 執行役員上級コンサルタント



現場主義に徹した指導を中心に「原価低減・品質向上・生産性UP・在庫削減・儲けるためのコストダウン」「儲ける新5S活動」などによる収益性の改善を図り、多くの中小企業を再生した実績を誇る。

現場のムダに喝を入れ、徹底したムダを取り去る指導には「名人」との評判もあり、クライアントの信望も厚い。

「社長がしかける攻めのコストダウン利益創出マニュアル」共著

1. A社の企業概要

- 1) 社歴 約25年
- 2) 業種 クリーニング業
- 3) 資本金 500万円
- 4) 代表者 52歳
- 5) 従業員 社員20名



- 6) 企業特性 クリーニング業界では、自宅で洗える衣類の増加や、ファッションのカジュアル化など、時代の変化により30年近くにわたり1世帯当たりの年間洗濯支出金額は 年々減少しており、この30年間で **約8割減**となっている。

2. A社の経営実績と基本方針

方針1 : ビジネスモデルの変革と新たな価値の創造

方針2 : 経営基盤の強化

新期事業加算

単位:百万円

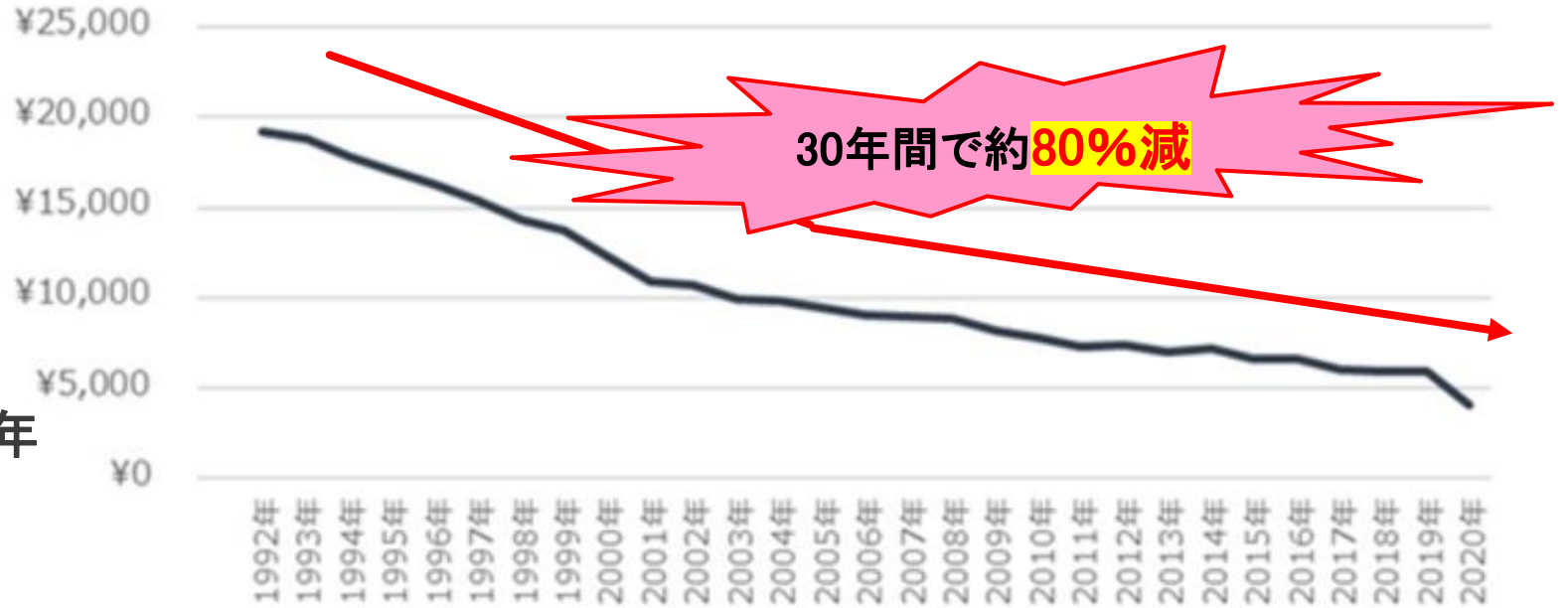
	実績 (〇〇期)	本年度 (△△期)	2年後 (◇◇期)	3年後 (□□期)
売上総利益	100.0	103.0	115.0	120.0
販管費	101.7	101.0	105.0	107.0
営業利益	-1.7	2.0	10.0	13.0
営業外	-1.0	-1.0	-2.0	-2.0
経常利益	-2.7	1.0	8.0	11.0
税引き後利益	-2.8	0.9	7.9	10.9
簡易キャッシュフロー	-1.3	2.0	9.0	12.0

3. 業績不振の理由

1) 年間の洗濯代推移

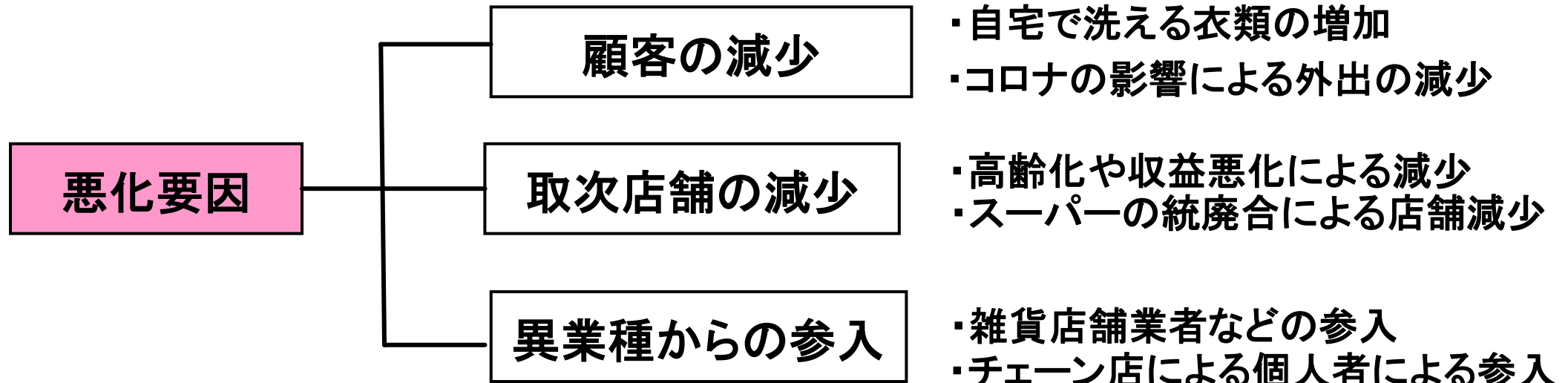
- ①2019年から2020年にかけては、約2割減。
- ②2020年から2021年にかけては約1割減。
- ③コロナ前の2019年から現在2021年にかけては約3割減となっている。

1世帯当たりの年間洗濯代 支出額（単位:円）



資料：総務省統計局「家計調査報告（家計支出編）」

2) 業績悪化要因



4. 現状分析

外部環境の「**機会**」と内部環境の「**強み**」を掛け合わせて戦略を導く

内部環境

Strength (強み)

- ホームページでの新規集客
- リペア技術
- 高いしみ抜き技術
- スピード感のある仕事
- 顧客満足度

Weakness (弱み)

- 営業力が弱い
- 教育不十分
- 社長頼みの社風
- 高齢化
- 単能工 (ベテラン)

外部環境

Opportunity (機会)

- 高齢化でハウスクリーニング増
- 脱都会住宅を建てる層が増える
- ホームページによる情報収集
- デリバリー需要の増加
- 天井裏・床下診断の需要あり

Threat (脅威)

- 地域人口の減少、高齢化
- 配送費高騰、競合店
- コインランドリー店の増加
- 石油燃料高騰
- 働き方改革

5. 市場動向の把握

着眼点1 ◆ターゲット顧客を明確にする

着眼点2 ◆お客様の立場でニーズを考える

着眼点3 ◆ハウスクリーニング市場規模

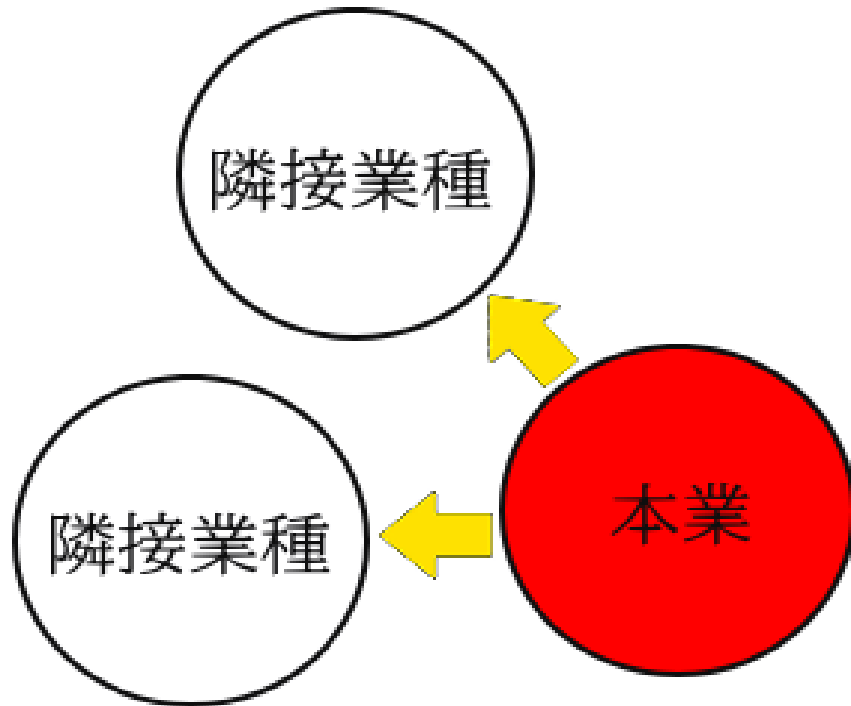


ハウスクリーニング市場はここ10年間で成長率240%、特に直近3年間で160%と急激な伸びを見せており、**2015年当時は2,000億円程度だった市場規模も、2021年内に1兆円。**

6. 生き残るための着眼点

1) 隣接業種への進出

2) 「衣」から「住」へ



隣接業種への進出・協働



着眼点

「衣」から「住」へ

7. 今後伸びる市場

1) 介護向けリフォーム

・中古住宅・店舗美装工事

2) 大家・高齢者一人暮らし向け

・家賃クロスメイク・クリーニングセット

3) お片付け

・不用品買取・引取・販売

4) 相続関連

・生前・遺品整理・特殊清掃

5) 中古住宅 床下診断

・シロアリ駆除・防除サービス

8. 新たなビジネスモデルを創造する

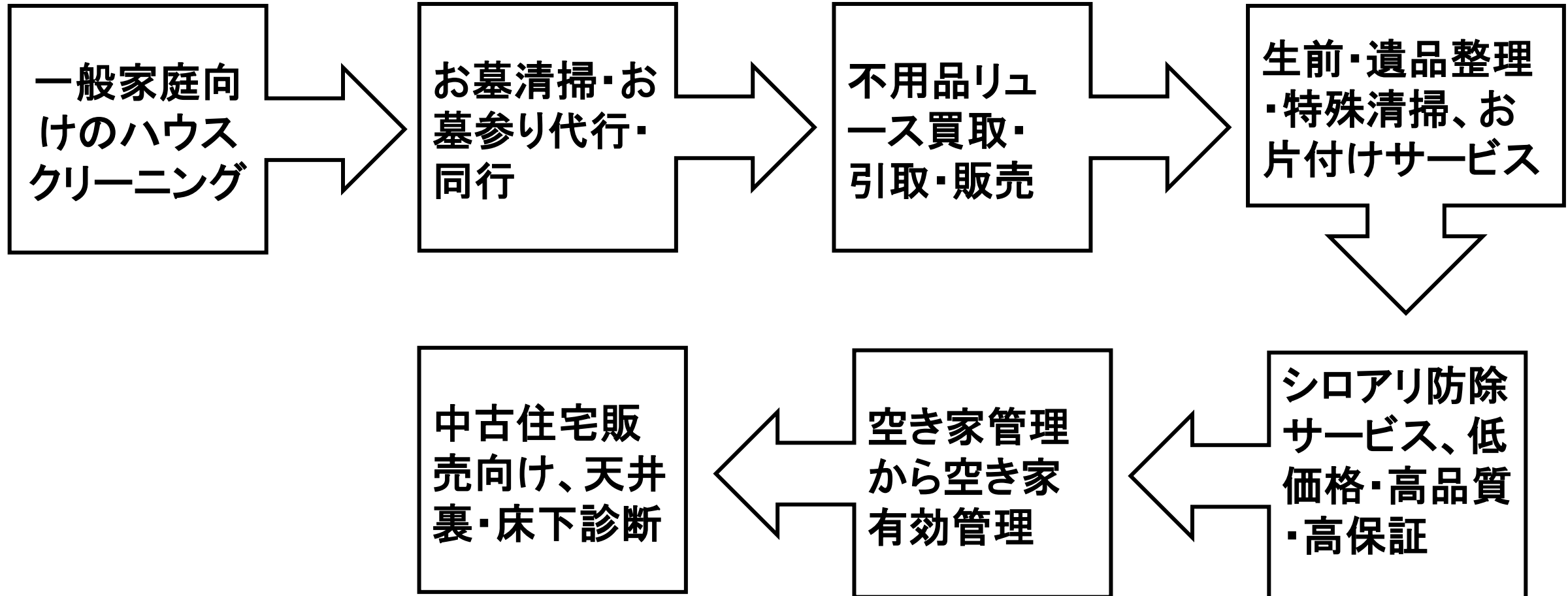
「衣」から「住」へ
一石を投じる影響力ある企業へ

新たな家事文化・価値の創造

社会へ還元する為の利益追求

誇りを持って働けるやり甲斐のある企業

9. ハウスクリーニング & メンテナンスの事業展開



10. 経営戦略4つの視点とアクションプラン

【4つの視点】

【戦略目標】

【アクションプラン】

財務の視点

- ・健全な収益構造にする
- ・資金繰りの安定

- ・経常利益の確保
- ・借入率を健全以内

顧客の視点

- ・多種のニーズをとらえ隣接業種参入
- ・信頼あるハウスクリーニング事業を行う

- ・新規事業の充実
- ・開拓・占有率のアップ

業務の視点

- ・新しいビジネスモデルを作る
- ・ハウスクリーニング事業の差別化

- ・オリジナル化
- ・スペシャリストの養成

人財基盤強化

- ・経営幹部の育成と役割分担の明確化
- ・プロ集団ネットワークの構築

- ・担当責任者の能力アップ
- ・個人成績表を作成

【まとめ】

- 1) ビジネスモデルリノベーションは隣接業種への進出が決め手となる。
- 2) 「SWOT分析」で自社が強く、市場が拡大するものに着眼して、ビジネスモデルリノベーションを構築することができる。
- 3) 中期的な計画を立てる事により、ビジネスモデルリノベーションの方向性が見えてくる。
- 4) 事業領域の拡大することで、幅広いサービスのビジネスチャンスが広がる。

未来事業株式会社 主催 第44回 未来ウェブ経営セミナー 儲かる会社にしようじゃないか！

誰にでもわかる！

ハッピーリタイア・事業承継 のすすめ Part I

第1部 誰かに会社を引き継いでもらえないか、と思ったら「ハッピーリタイア手法」

第2部 インフォメーションメモランダム“企業概要書”のポイント



2022年

8月10日(水) 16:00 - 17:00

ZOOMでの
無料オンラインセミナー

次回の未来ウェブ経営セミナーは右記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

ご視聴ありがとうございました