

これで万全!

# 事業性評価・虎の巻

第4回

## 提供価値の競争優位性を強化する

経営承継研究会  
中小企業診断士 野崎 芳信

### Question

私は東海地区の金型メーカーの経営者です。プラスチック加工関連の仕事と、自動車部品関連の仕事を、客筋からの求めに応じ手掛けて、高い金型製作技術を蓄積してきました。納入先の求めに応じ、大型汎用のプラスチック加工機を導入しましたが、納品先の海外進出などにより低価格競争に巻き込まれ、業績低下を余儀なくされました。今後の展開について、事業性評価の観点から教えてください。

先月号では、顧客セグメントについて、すなわち取引の相手方を検討しました。今回は、相手方が抱えている問題の解決のため、自ら何ができるか、何を提供できるかについて検討します。

#### 1 提供価値とは

当該事業の製品やサービスの提供により、「ターゲット顧客」が得られる利便性や快適性等の価値を提供価値と定義します。

今まで当社は、顧客の求めに応じ、顧客ニーズを解決する製品・サービスを提供してきました。しかし、顧客にとって代替できる製品・サービスが出現すると、いつまでも続くと考えていた儲かる仕事が、赤字でも継続せざるを得ない仕事になってしまいました。

事業性評価融資を受けるための提供価値は、顧客のニーズがあるだけではならず、顧客の事業に欠かせない価値であることが必要です。検討事項は以下のとおりです。

#### (1) SWOT 分析

改めて、自社が提供できる価値の棚卸が必要となります。具体的には SWOT 分析を活用すると明確になります。自社の強み (S) を活用し、自社の弱み (W) を補強します。外部環境分析から、機会 (O) と脅威 (T) を把握します。この中で、特に強みの活用が鍵になります。

#### ●図表-1 自社の強み(抜粋)

- ・高い金型製作技術
- ・レベルの高い技術者(会話の中で図面化・3D対応)
- ・試作部門の高利益率
- ・立地

#### (2) サプライチェーンの中での位置づけ

次に、サプライチェーンの検討をすることで自社の存在意義が明確になります。大手メーカーでは、東日本大震災をきっかけとした BCP (Business continuity planning : 事業

継続計画)の観点から、日常業務においても、取引先の動向を今まで以上に注目しています。

- ・顧客にどんな価値を提供するのか
- ・どんな問題の手助けになるのか
- ・どんなニーズを満たしているのか
- ・どんな製品・サービスを提供するのか
- ・当社がいなくなった時に代わりはあるか
- ・後継者はいるか、安定供給は見込めるか

当社の場合、現時点で、金型製作部門は、提供価値が高く儲かっています。プラスチック成型加工部門は、提供価値はありますが儲かってはいません。SWOT分析で棚卸した当社の資源で活用できる内容を確認し、次に打つ手を組み立てます。

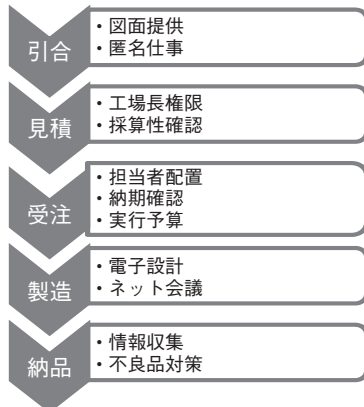
### (3) バリューチェーン分析

同時に、自社の業務フローの中に提供価値を見つけます。業務フローを、顧客に選ばれる価値を生み出す仕組み(バリューチェーン：図表-2)と認識し、顕在化・潜在化している提供価値を把握していきます。

当たり前だと思っていることが、取引先には貴重な提供価値かも知れません。取引先、金融機関の担当者や外部専門家との話し合いで気づくことも多々あります。

例えば、発注元にとって、概略説明をするだけで図面を引けるパートナーは貴重です。

● 図表-2 バリューチェーン



提供価値について、以下のいくつかの論点を考えます。

## 2 提供価値の影響度

提供価値が最終消費者・ターゲット顧客に与える影響度は、事業の成功に大きな意味を持ちます。

### (1) BtoC への提供価値を考える

BtoC メーカーの場合、顧客が最終ユーザーで、提供価値や影響度は考えやすいと思います。顧客に大きな影響を与える提供価値は、消費者が商品に直接求める価値です。

日本の家電メーカーは、最終消費者が求める機能を現実の製品に具体化して、電気洗濯機や電気掃除機を開発・販売してきました。

人手に頼っていた家事を省力化し、主婦を家事の束縛から解放するという提供価値は、生活スタイルを変えるもので、影響度は大きかったと思います。全世界に製品を輸出するまでになりました。

しかし、自動掃除機は靴を脱いで生活する日本では大きな影響を与えましたが、地域によっては無縁の長物で、影響度は小さくなっています。

### (2) BtoB メーカーの提供価値を考える

取扱製品が素材や部品であれば、品質の良さ・安定供給・加工の容易さなどが提供価値になります。納品先の製品の品質向上や生産効率改善に寄与し大きな影響を与えます。

取扱製品が機械設備であれば、操作性や耐久性が納品先の操業の安定性に貢献し、提供価値になります。日本製の機械は、危険回避や人手不足をカバーする食品機械をはじめ多くの分野で顧客ニーズに沿った新たな機能を追加しています。

### (3) 最終消費者への提供価値を考える

取引先が生産財メーカーであっても、最終消費者の目線で共同商品開発をすれば、最終

消費者への提供価値は格段に上がります。新たな価値の創造が求められる今の時代は、共同開発などで最終ユーザーへの影響度を上げる仕掛けが求められています。

ユニクロの東レ・三菱商事との連携による消費者へのオープンイノベーションによる提供価値創造活動（低価格高品質のフリースや新機能のヒートテックなど新たな商品提案）が、山口県の一商店だったユニクロ拡大の原動力の一つとなっていることは有名です。

これからは、後継者不在によるメーカー減少傾向の影響も加わり、このような連携の視点が必要になってきます。

### 3 提供価値の競争優位性

競合他社が提案する類似の価値と比較して、より高い価値の提供がポイントです。

顧客にとって意味がある提供価値が最低条件ですが、市場の評価は、他社との相対的比較によって決まります。顧客が感じる提供価値で優劣を判断する視点が必要です。このため、顧客の購買決定要因を確認しておくことが重要になります。

当社にとって、プラスチック成型加工部門は、顧客の求めに応じて顧客のニーズに合わせて参入しました。しかし、外部環境の変化で、顧客の購買決定要因が海外の安い人件費による低価格化に変化した結果、顧客の一部が生産を海外にシフトしました。

事業立て直しのためには、顧客の今後の取組方針を再確認すること、当該事業が提供できる価値を他の顧客に評価してもらえるか検討していく必要があります。

### 4 提供価値の希少性

提供価値は、希少性が高く代替方法による入手は、困難であるかが鍵です。製品の場合、ブラックボックスの部分を設計できれば盤石

になります。サービスの場合、顧客が納得する提供手段が必要になります。

希少性とは、顧客にとって特殊な価値を提案することであり、他の手段による入手の困難性が求められます。希少性は競争の少ない環境を作り出せることから、市場を押さえやすくなります。

QRコードは、二次元バーコードの一つで、省スペースで読み取りが安定的です。特許権者のデンソーは、特許権を行使しないと宣言しています。これは希少性を逆手にとった戦略です。利用者が広汎になることで他のコードを使った同様な利用方法・利用サービスを実質的に排除できています。

### ●図表-3 バーコードとQRコード



### 5 提供価値の模倣困難性

他社に模倣されてしまえば価値はありません。提供価値は、他社に技術的・サービスの容易に模倣しえないか、特許取得等、知的資産として法的防御はできているか等がポイントになります。

ノウハウや運営方法が漏れないよう防御する方法が取れるか、盗られていないか等が重要になります。

QRコードは、スマホ等の読み取り機能により、データの模倣困難性を使った、コンサートの紙切符の不発行、決済サービス利用、航空機搭乗券不発行、観光パンフレット削減などに活用されています。

スマホのカメラ機能や記憶機能とQRコードの特性を組み合わせることにより、いろいろな提供価値を生み出しています。

## 6 提供価値はターゲット顧客ニーズにマッチしているか

先月号の手法で検討したターゲット顧客に、今回自社の強みなどを探って掘り出した資源を活用した提供価値がマッチしているか検討します。

ターゲット顧客にいかに価値を提供していくかは、ビジネスモデルをどう組み立てたかにかかっています。現在のビジネスモデルでターゲット顧客に当社の価値をいかに提案できるか、マッチするかが検証のポイントになります。

## 7 顧客の問題の変化に対応する

過去に作成したビジネスモデルについては、顧客の問題の変化に対応したものに修正しないと、提供価値が顧客ニーズとマッチしなくなっていると説明してきました。

顧客の求める価値を常に確認しながら、変化があれば修正・再組立て・刷新していくことが求められます。

当社の場合、ビジネスモデルの抜本的な対応・刷新が求められる局面にあることが明確になりました。

## 8 問題解決のため提供価値を高める

顧客の顕在的・潜在的な問題点を確認し、経営資源の補強や新たな経営資源を取得することを常に心掛けることで、提供価値を高めることが求められています。

## 9 事例

Question の企業では、後継候補の息子も赤字続きから先行きを悲観して退社し、一時は M&A による撤退も検討しましたが、買手は現れませんでした。所属している商工会

議所の支援員に依頼し、外部専門家の意見を求め、一から事業を見直すことにしました。

自社の強みは高い金型製作技術であり、大手機械メーカーの研究開発部門がその技術を必要としていることを突き止めました。当社はサプライチェーンで、欠くことが出来ない存在でした。

顧客セグメントを見直して、大きな仕事を発注してくるが、赤字仕事であることが判明したプラスチック部品メーカーとの関係は、同社のサプライチェーン上代替がきくことを確認し、価格交渉の上取引改善の進展がなければ、当該事業の縮小・廃止も想定しておくべきです。

プラスチック成形加工部門に相乗効果を認める企業もありますので、設備・人員共に事業譲渡も可能です。

不採算事業の縮小・撤退および高収益事業へのシフトという新しいビジネスモデルへの転換は、金融機関に事業性が評価される計画に組み直しをすれば、工作機械の更新投資資金を新規に借り入れができ、提供価値の新たな創造にも繋げられます。

改めて、提供価値を見直し続けることの必要性を示しています。

### 成功のポイント!

- ① 自社の強み・提供価値を見直す
- ② 取引先への提供価値を見直す
- ③ 必要なのは競争相手との差別化です
- ④ ターゲット顧客の問題変化に対応する
- ⑤ 常に問題解決のための提供価値を考える