

これで万全!

## 事業性評価・虎の巻

第6回

### 収益の流れを強化する

経営承継研究会  
中小企業診断士 青木 仁志

#### Question

私はリサイクルショップを経営しています。幸いなことにご最真にして下さるお客様もでき、順調に売上げが増えてきました。そこで、隣の町に支店を開くことにしました。支店は駅前通りに面した人通りの多い場所にあり、絶対にはやると思いました。ところが開店してみると売上げが伸びません。支店長は開店セールをやったりして頑張っているのですがうまくいきません。事業性評価融資という方法があると聞きましたが、融資で内装を改善したら売れるようにならないでしょうか？

本年1月号から始まった「これで万全! 事業性評価・虎の巻」では、まずビジネスモデルの全体をながめ、続いて自社のお客様は誰か、競争相手にどうやって勝つか、そしてお客様に価値をどうやって届けるか、についてみてきました。

しかし、事業を行うためには、競争に勝つだけでなく、利益も得なければなりません。それも、継続的に利益が得られる仕組みづくりが大切です。今月号は収益性を強化する方法を見ていきます。

#### 1 ビジネスモデルの要素

ある商品を販売して対価を得るというのが最も単純なビジネスモデルですが、実際にはもっと複雑なビジネスモデルがたくさんあります。そういうビジネスモデルの収益性を考える場合には、その事業の登場人物、登場する要素を考えるとわかりやすいようです。

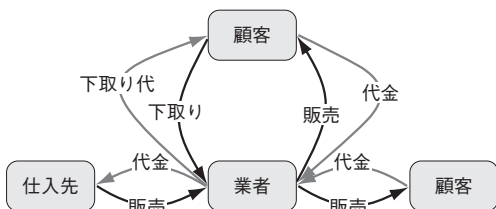
ビジネスでは、売り手と買い手があります。これは価値を提供する人と価値を受け取る人です。そして、提供される価値に対する対価があります。

ところで、価値の提供を受けてその対価を支払うとき、例えば学習塾などのように、価値を受け取る人とその対価を支払う人が異なる場合があります。また、対価を支払う時期が価値の提供を受けたときではなく、前払いや後払いのように、時間的な差がある場合があります。

さらに、提供する価値も、単なるモノではなく、そのモノを通して得られる経験であったりします。このように、ビジネスを構成している要素は複雑で多岐にわたっていますが、大まかに言えば売り手と買い手と、価値と対価と考えることができます。これらが組み合わせることで、いろいろなビジネスモデルが出来上がります。

## 2 資産価値のある商品の販売

資産価値のある商品の特徴は、その商品を買った消費者が、買った商品を再度販売できることです。不動産や乗用車、アンティーク家具、そしてリサイクル品などがこれに該当するでしょう。これらは反復して買替えできる商品です。したがってこれを扱う企業は、顧客が仕入先にもなるわけです。つまり、売り手と買い手が互いに入れ替わるのです。



新品の仕入れ先からの商品は、顧客に販売し、その顧客から中古品を仕入れ（下取り）る。仕入れた商品は別の顧客に販売し、その顧客からも別の中古品を下取りして、を繰り返すことで利益を得ていきます。同じ顧客が同じカテゴリーの商品を購入・下取り、購入・下取り繰り返すような流れを作ることが、収益の流れを安定化するカギです。

資産価値のある商品の多くは、高額であり、頻繁に売れるものではありません。そのため、売上げが安定しません。しかし、顧客が気に入った商品を買換えながらグレードアップしていくような仕組みを作ると、顧客にとって下取り代金が次の購入資金となるので、購入の間隔が短くなりますし、仕入れ価格も新品の業者のみから仕入れるよりも安くなります。

リサイクルショップは、これとは逆に低価格の商品をさらに低価格で仕入れて、数をたくさん売るビジネスモデルです。これもやは

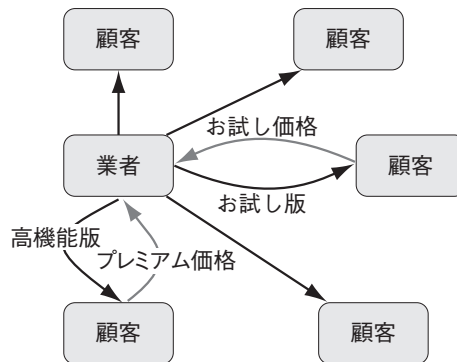
り顧客が仕入先になりますから、顧客が「売って得をした」と感じられるような下取り価格の設定や「買って得をした」と感じられる販売価格の設定と、担当者の目利き能力の育成・向上が収益性強化のカギとなります。

御社はリサイクルショップですから、支店長と買取り担当者には、適正な価格を判断する目利きが必要です。新規開店した支店の売上低迷は、支店長の経験不足による不適正な価格設定によるものです。社長自身による支店長の再教育に加えて、本店の買取り担当者を一定期間支店に派遣するなどして、支店長に価格査定の実験を積み重ねると良いでしょう。

## 3 お試し版

次に、無料あるいは廉価のお試し版で集客し、少数の有償顧客から対価を受け取るというビジネスモデルを考えてみましょう。すぐに思いつくのはスマホやPCのゲームソフト、業務用ソフトなどの使用料でしょうか。

機能を限定したお試し版を無償あるいはお試し価格で配布して、有償のフルバージョンに誘導するというビジネスモデルが増えていきます。スマホのアプリのほとんどはこの方式です。



この方式は、少数の有償ユーザーからの売上げが、企業の収入になります。価値を受け取る人はたくさんいるものの、その対価を支

払う人はほんの一部です。その代わり対価を支払うと、特別な価値が得られる、というビジネスモデルです。ソフトウェアでは5%の有償ユーザーがいれば成立すると言われていました。いかに早く5%の有償ユーザーを確保・維持するかが安定的な収益確保のカギです。

このような、無料 (free) ユーザーが多数いて、少数のユーザーが料金を支払ってプレミアム版を購入する仕組みは、フリー (Free) とプレミアム (Premium) を合成してフリーミアム (Freemium) と呼ばれています。

PC ソフト以外にも、化粧品のお試しセットや健康サプリメントなど、いろいろな業界で行われている、古くからあるビジネスモデルです。無償ユーザーを多数集めてその一部を有償ユーザーへと誘導するので、化粧品など実物の商品を配布する場合には、できるだけ多くの無償ユーザーを有償ユーザーへ誘導する必要があります。無償版は一種の広告と考えることもできますから、費用対効果を高めるために、適切なコストコントロールやターゲット顧客の選定等の工夫が必要です。

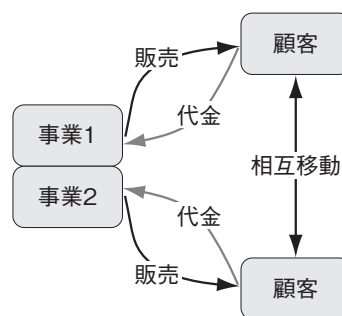
最近では全部を無償版にして、広告から収入を得るケースも増えてきました。これはフリーミアムの変形と考えられます。

#### 4 二つの事業を行うモデル

お試し版と似たビジネスモデルで、2つの事業間の顧客流入を目指すモデルがあります。代表的なものは、JR が鉄道の旅客をルミネやアトレなどの小売業に利用したり、みずほ銀行がみずほ証券と店舗を共有したりするようなケースです。1つの事業の顧客をもう一つの事業へ誘導することで顧客の共有化という相乗効果が得られるだけでなく、顧客にとっても利便性が向上するモデルです。

収益性が低くても、顧客から見て敷居が低

く入りやすい事業で集客をし、敷居が高くて入りにくい利益が上がる事業に顧客を誘導するわけです。2つの事業を成立させているわけですから、基本的には大企業のビジネスモデルです。しかし、これに近いことなら中小規模でも行うことができます。



たとえば、やや高級で中規模の飲食店で、店舗内に個室を設け、宴会や会議等に個室を提供するケースです。普段の食事の提供で中堅サラリーマン等を常連の顧客としておき、食事付きの会議や宴会等に個室を提供します。個室では予約で同一のコース料理を人数分提供します。あらかじめ売上が見えるので売れ残りの心配なしに仕入れをすることができ、一度に大量の材料で料理をするので、調理の効率上がり、利益も確保できます。

また、歯科医院で、治療が終わった患者を定期検診に誘導するのも、このビジネスモデルです。虫歯で歯が痛ければ、患者は嫌でも歯科医院へ行かざるを得ません。しかし、予防歯科検診は、患者にとってやらなければならないわけではないので、歯科医院は定期検診事業の集患に苦労します。定期検診に成功している歯科医院は、治療から予防へ誘導し、収益向上に成功しています。

飲食店、歯科医院の例は、顧客の固定客化による継続的な収益確保と、利益率の高いイベントという組み合わせです。

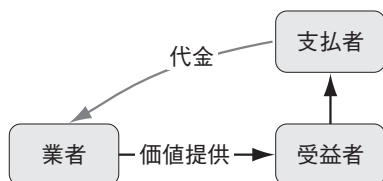
## 5 リース・レンタル

リース・レンタルは、商品を買わずに商品の使用料を課金するビジネスモデルです。これはモノを、レンタルというサービスに変換するビジネスモデルと考えることができます。

顧客は少ない初期費用で商品を手取できるので使用しやすくなりますから、売上げが増えます。しかし、売上原価は初めに一括して発生するのに対して、仕入や製造原価を回収するための収入は長期にわたって分割で小額ずつ入ってくる、後払いしてもらうモデルです。その時間差によりキャッシュフローが悪化します。しかし、原価を抑えることと対象商品のレンタル回転数を上げることで、「一粒で●●度おいしい」収益確保が期待できます。

## 6 教育ビジネス

学習塾やいわゆるお稽古事の塾などはちょっと特殊な構造をしています。冒頭に述べたように、価値を受け取る人と対価を支払う人が異なるのです。事業者は、提供している価値が、価値を受け取る人にとって本当に価値があるということを、対価を支払う人に納得してもらうように工夫する必要があります。

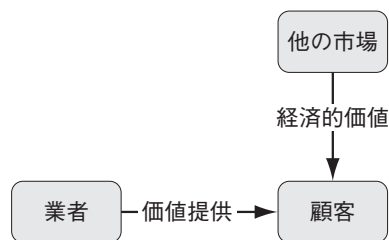


学習塾であれば、学校の成績が上がる、というのが単純でわかりやすい成果です。ピアノ教室の発表会なども、支払い者に対して価値をアピールする方法になります。

ビジネスパーソン向けのセミナーも複雑な構造です。買い手が売り手から知識や技能を

習得すると、今行っている仕事がより高度に行えるようになる。あるいは今はまだ行えない仕事が行えるようになる、という価値を提供するビジネスモデルです。買い手は、売り手とは別のところから経済的な価値を得ることができるようになるわけです。

前払いで対価を受け取ることが多いのもビジネスパーソン向けのモデルの特徴です。収益の強化の点からは、フリーミアムのように無料体験コースへの参加等により、サービスの価値や優位性、特徴をアピールし、顧客化を図る仕組み作りが重要となります。



## 7 まとめ

ビジネスモデルには多くの種類があり、本稿の紙数ではとても書ききれません。収益性の強化という視点から見ると、①顧客は誰で②どんな価値に対して③対価を誰が④いつ支払うのか、という4つのポイントを考えることが重要です。

### 成功のポイント!

- ① 誰に提供するか
- ② 価値はモノかコトか
- ③ 支払うのは誰か
- ④ いつ支払うのか