



(株)OKUTAに学ぶ ビジネスモデル

2007年8月28日
LBA 第一回定期セミナー

橋口寛

LBA理事

橋口寛事務所 代表

(株)アンチエイジングサイエンス社 監査役

(株)スマイルワークス社 社外取締役

ダイムラークライスラー日本法人にて、メルセデス販売店の経営改善業務、アクセンチュア戦略グループにて、大手製造業・流通業に対する経営戦略策定・実行支援業務に従事したのち、独立。バイアウトファームと提携した再生支援業務や、パートナーシップに基づく戦略系コンサルティングサービスを展開中。

米国ダートマス大学経営大学院修了(MBA)

著書:

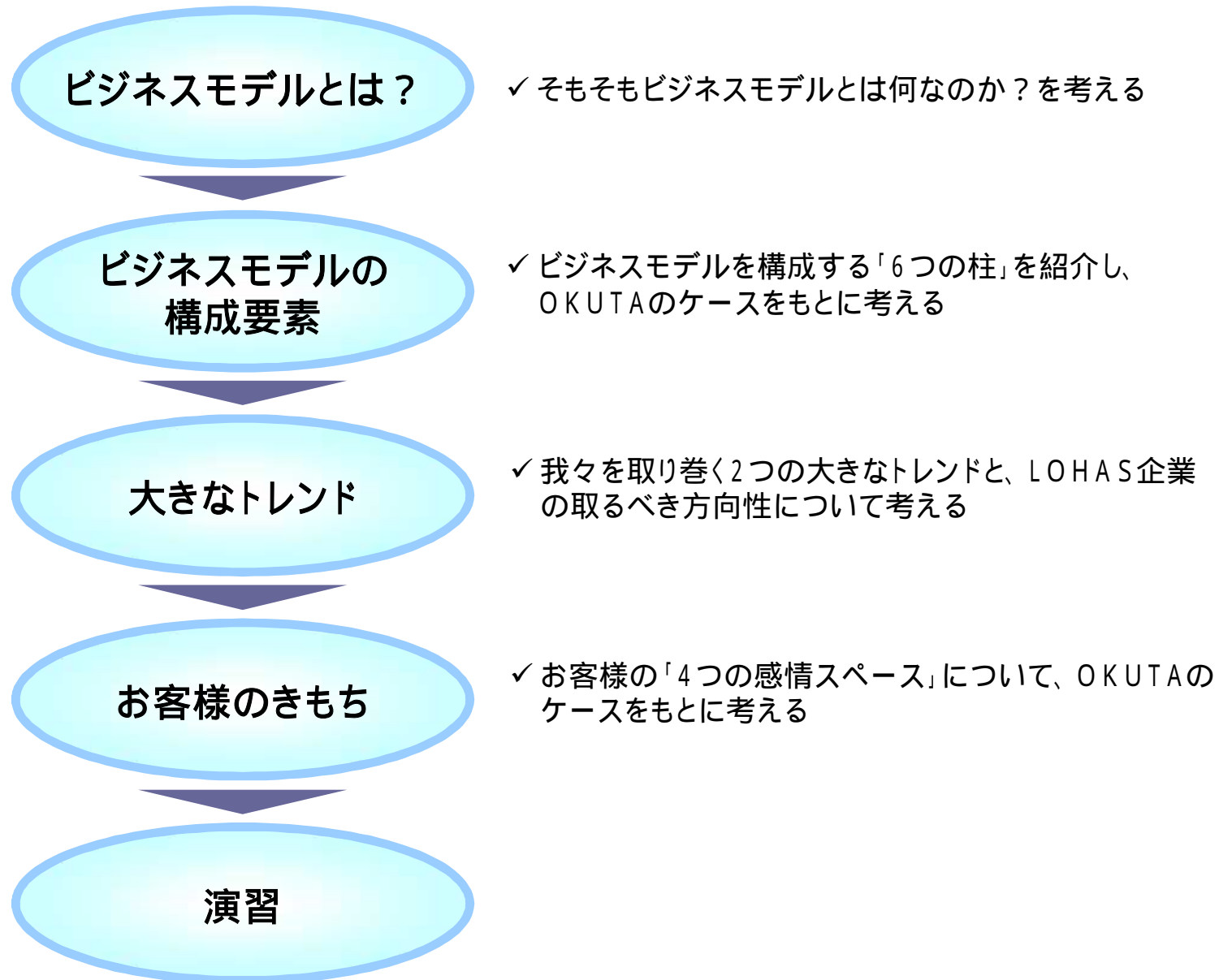
「パートナーシップ・マネージメント」(ゴマブックス社)

「ブレイクアウト・ストラテジー」(監訳・解説、日経BP社)

「名経営者が、なぜ失敗するのか?」(監訳・解説、日経BP社)

「MBA留学のススメ」(共著、アルク社) 他多数

このセッションの流れ



ビジネスモデルとは何か？

質問 :

そもそも、
「ビジネスモデル」とは、何か？



の を、
 へと届ける

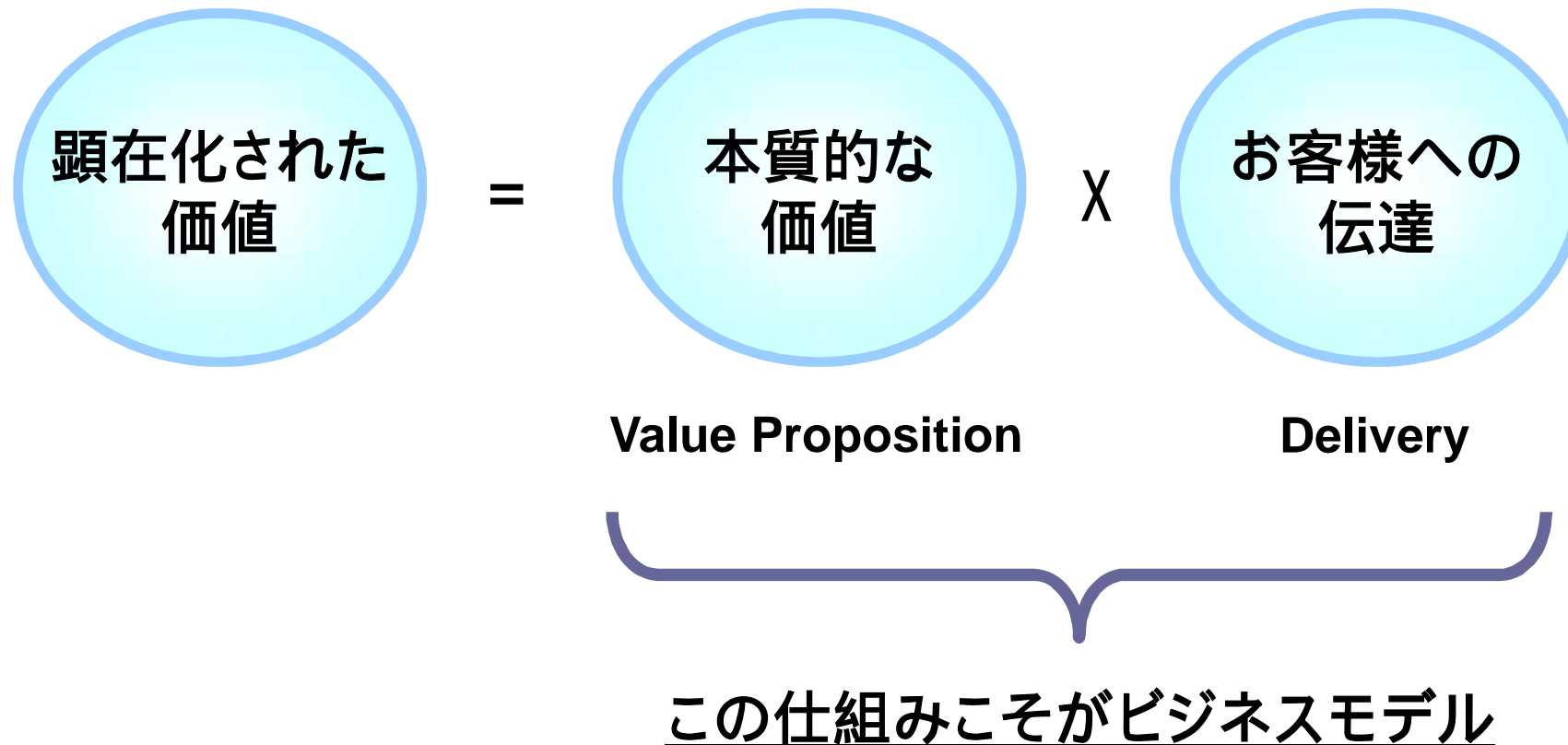
ビジネスモデルとは何か？

ビジネスモデルとは…

その会社ならではの価値を、
お客様へと届けるしくみ

ビジネスモデルとは何か？

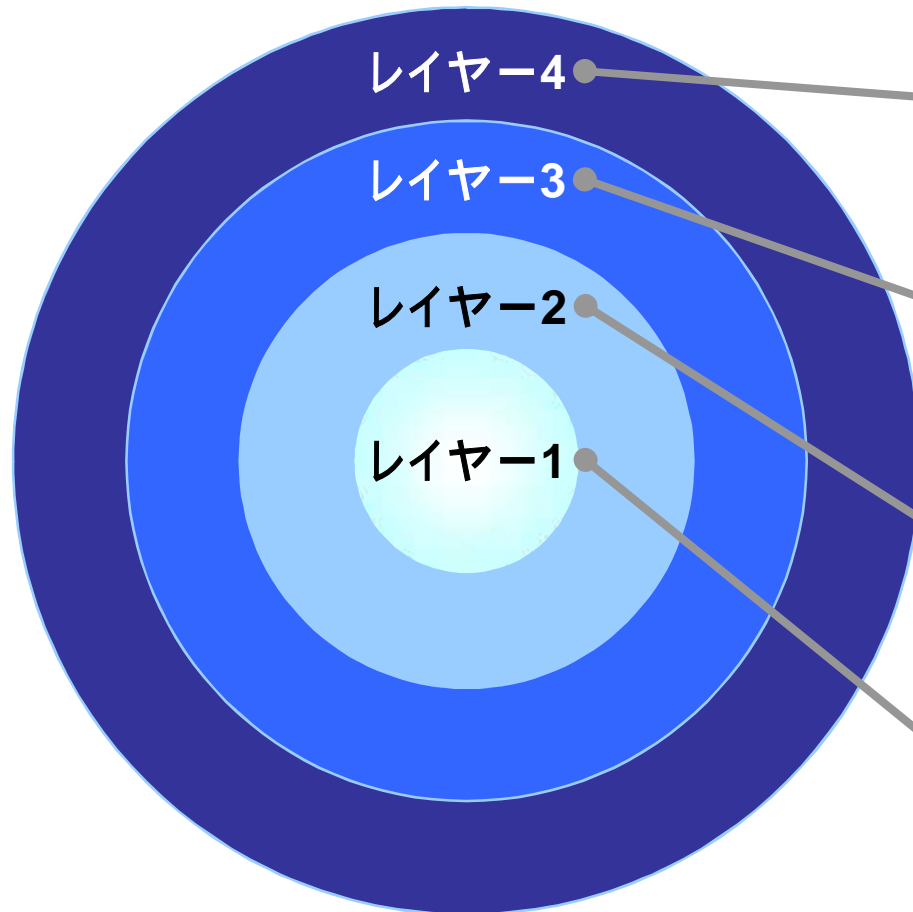
ビジネスモデルとは、本質的な価値をしっかりとお客様へとお届けし、価値を顕在化させていく仕組みそのもの。



ビジネスモデルのもたらす4つのレイヤー

そのビジネスモデルを通じて、何をもたらしているのかが、決定的に重要となる。

ビジネスモデルのもたらす4つのレイヤー



各レイヤーの意味合い

レイヤー4:
ビジネスモデルを通じて、社会をより良くする
(地球・社会環境的継続性の担保)

レイヤー3:
ビジネスモデルを通じて、お客様を幸せにする
(顧客関係継続性の担保)

レイヤー2:
ビジネスモデルを通じて、利益・キャッシュフローが上がる
(財務的継続性の担保)

レイヤー1:
ビジネスモデルを通じて、売上が上がる
(お客様の存在)

ビジネスモデルの6つの柱 (6ピラーズ)

ビジネスモデルには、「品質」「特徴」「価格」「顧客リレーション」「販売チャネル」「ブランド」の6つの構成要素が存在する。

6つの柱

品質 Quality
特徴 Character
価格 Price
顧客リレーション Relationship
販売チャネル Channel
ブランド Brand

意味合い

- ✓ 製品・サービスの品質レベルは、どのレベルにあるか？
(最高級の品質か、必要最低限のものか)
- ✓ 製品・サービスには、同一市場の他社のものとは異なる明確な特徴があるか？
(極めて強い特徴を持つか、コモディティか)
- ✓ 製品・サービスの価格帯は、市場においてどのレベルにあるか？
(プレミアム価格か、低価格か)
- ✓ お客様とのリレーションを、どの程度密接に持っているか？
(継続的な関係か、一度きりの取引か)
- ✓ 製品・サービスをお客様に販売する販売チャネルは、どういったかたちで整備されているか？
(ネットかリアルか、どこでも買えるか、あえて買いにくくしてあるか)
- ✓ 自社及び自社製品・サービスのブランドイメージはどの程度か？

OKUTAのケース

OKUTAのビジネスモデルの6要素を示す。

6つの柱

品質 Quality
特徴 Character
価格 Price
顧客リレーション Relationship
販売チャネル Channel
ブランド Brand

OKUTAのケース

✓ 徹底的にこだわった製品を開発・販売しており、品質は極めて高い。

✓ EM珪藻土、古材を再利用した建材、木サッシその他、極めてオリジナリティの高い製品・サービスを提供している。

✓ 業界他社の製品に比べると、コストが異なるため、高い価格設定をしている。

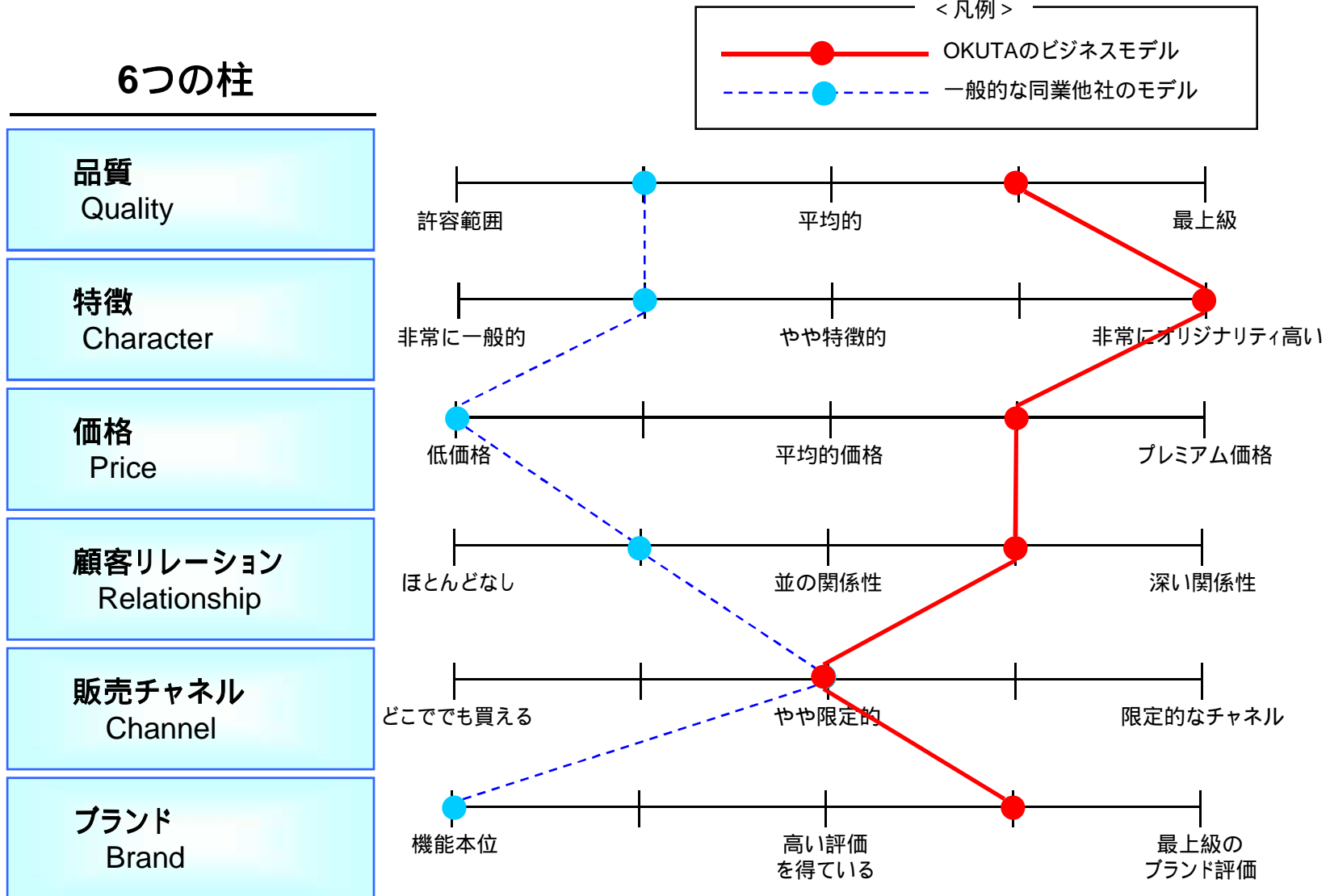
✓ 有料制会員サービス「LOHAS Club」などで、顧客・見込顧客への密接なケアを提供。「サテライト・パートナー」制度もあり。

✓ 10店舗のLOHAS Studio、住宅創庫などを展開。しかし、どこでもOKUTAのリフォームを買えるわけではない。

✓ OKUTAの価値観に共鳴する顧客にとって、OKUTAのブランド力は圧倒的に高い。

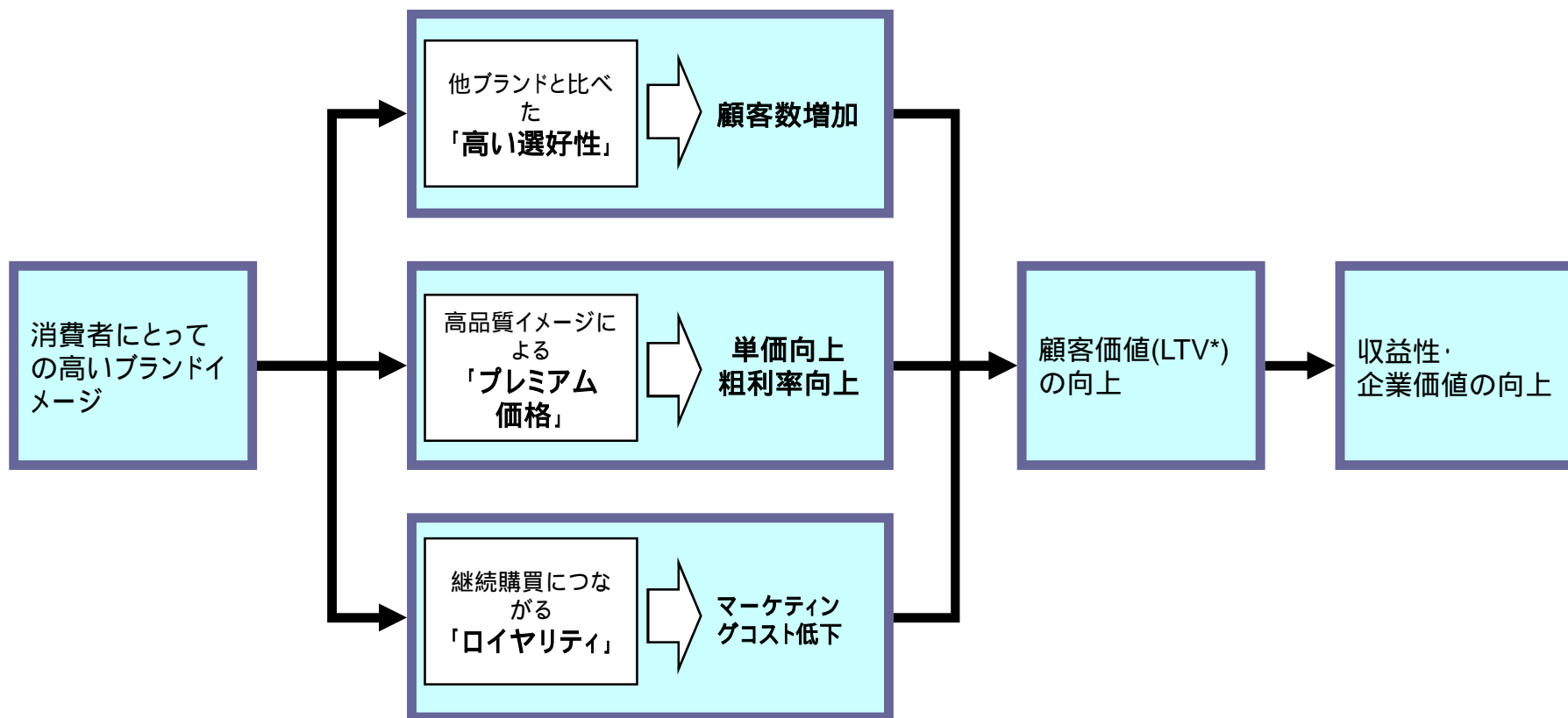
業界他社との比較

OKUTAのビジネスモデルの6要素は、同業他社と大きく異なる。



ブランド価値とは何か？

ブランドは、「顧客ベース増加」「単価向上」「マーケティングコスト低下」を通じて、最終的に収益へとインパクトを及ぼす。



OKUTAは、方針転換を通じて、単価の大幅上昇とマーケティングコストの低下を実現した

*LTV=Life Time Value (顧客が生涯にわたり企業にもたらす価値)

マーケットで起きつつある大きなトレンド

我々を取り巻くマーケットでは、大きな変化が2つ起きつつある。

トレンド1

“山”から“谷”へ

トレンド2

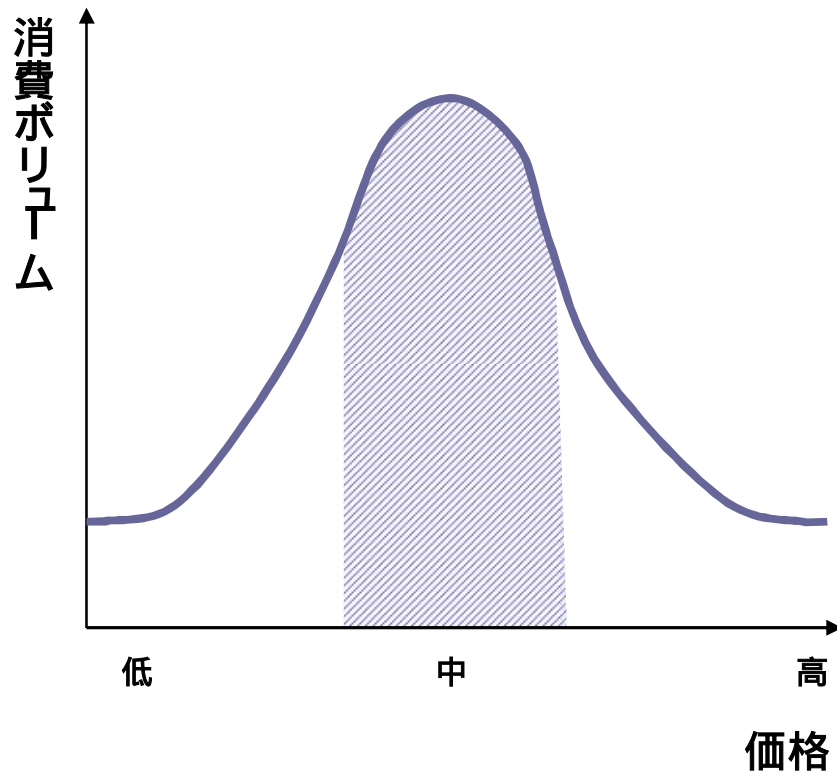
マーケットのモザイク化

トレンド1: “山から谷へ”

マス・マーケットは消えつつあり、マーケットは山型から谷型へと変化しつつある。

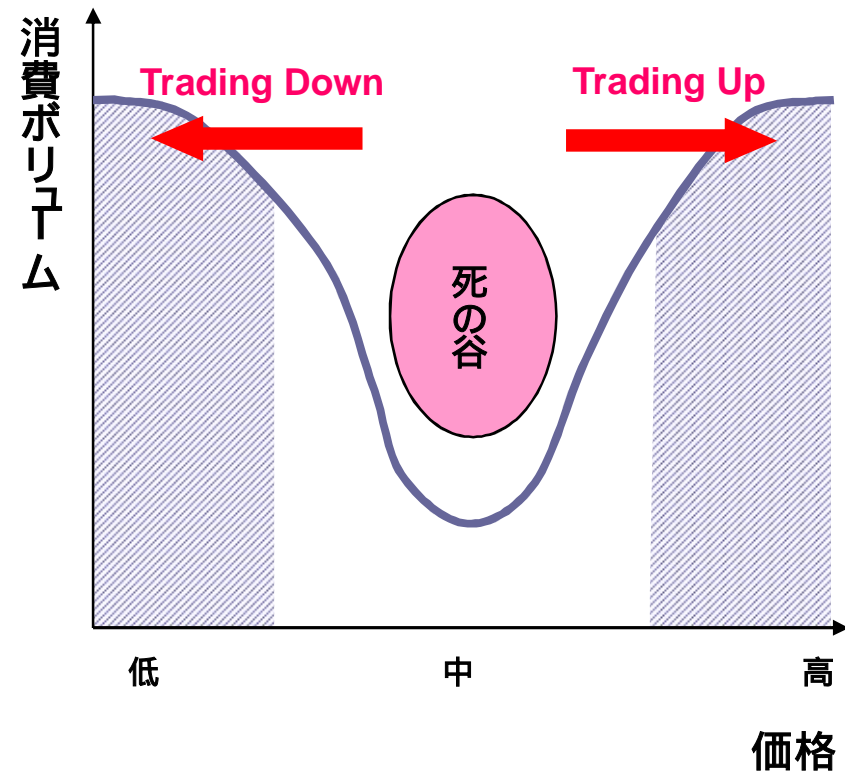
これまで(山型)

大いなるマス・マーケットの存在



これから(谷型)

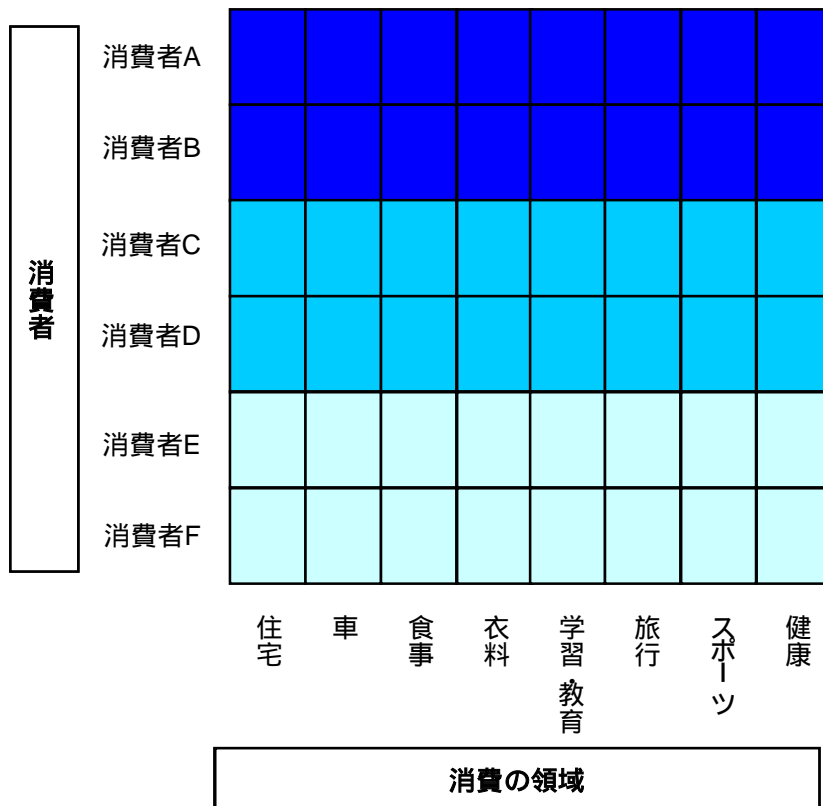
2つの山の存在



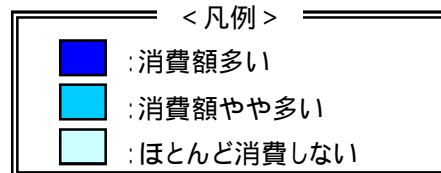
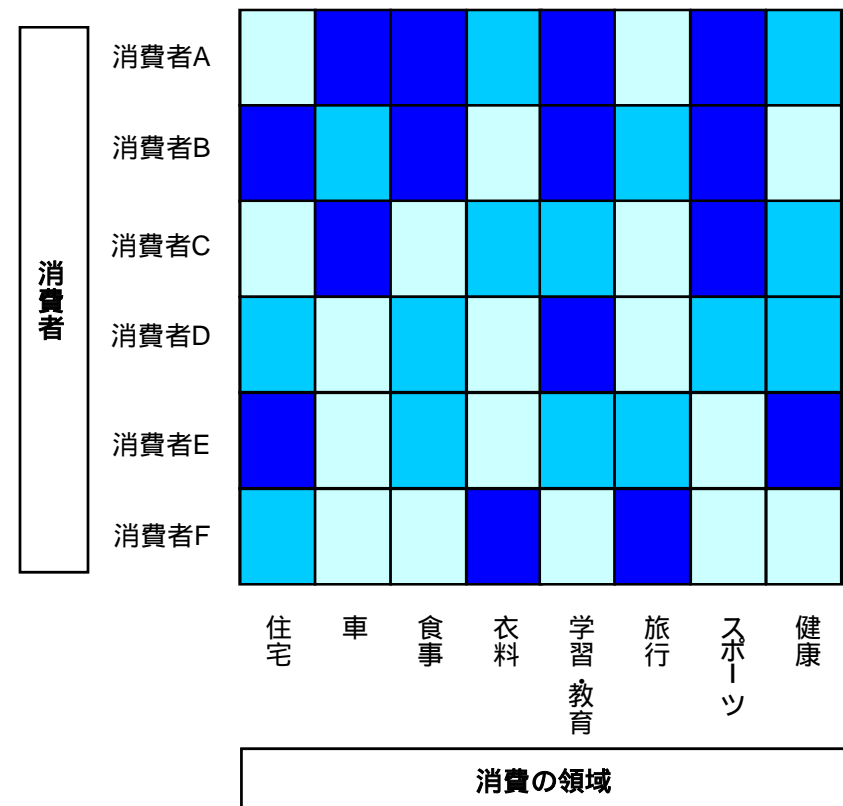
トレンド2: モザイク・マーケット

マーケットセグメントは、もはやかつてのようにシンプルなものではなくなりつつある。

これまで
(セグメンテッド・マーケット)



これから
(モザイク・マーケット)



トレンド2: モザイク・マーケット



OKUTAのモザイク模様の床材

LOHAS企業は、マスから離れたところに活路を見出すべき。

3つの方向性

マスから離れる

- ✓ マス・マーケットはもはや存在しない。
- ✓ マスから離れ、自らマーケットを再定義する。

業界常識へのアンチテーゼとなる

- ✓ 業界常識は、社会の非常識
- ✓ お客様はアンチテーゼを求めている。

“消費者”を追いかけない

- ✓ 消費者を追いかけるのではなく、高々と指を突き立てる。

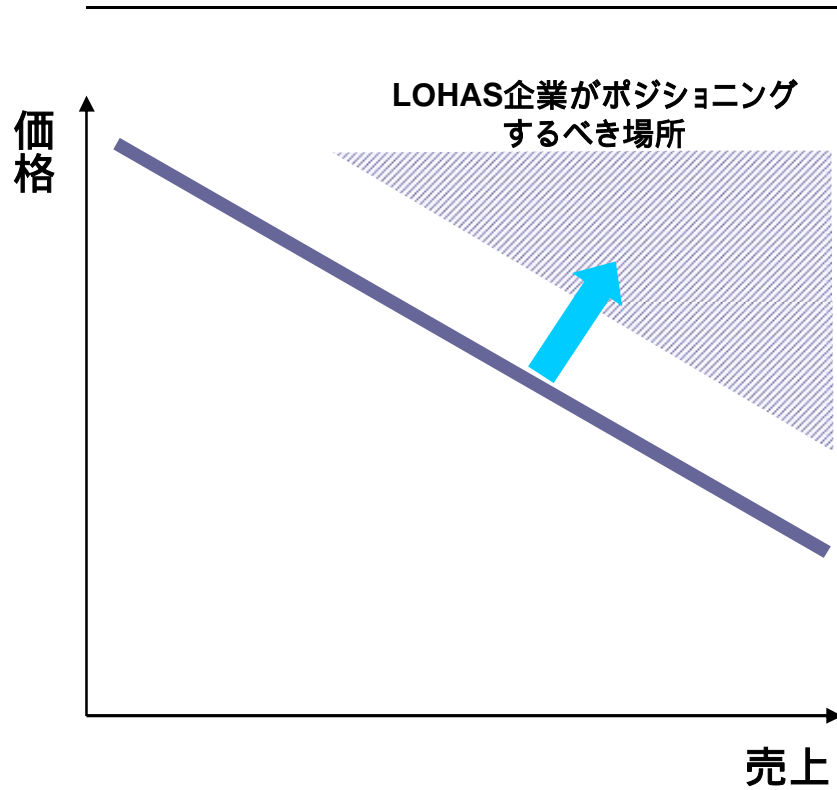
OKUTAのとした打ち手

- ✓ かつて月間600万枚まいていたチラシを一気に削減。マスへのアプローチをやめた。
- ✓ 「クロスは塩ビ」、「サッシはアルミ」、「集客はチラシ」といった業界常識と異なる打ち手を連発。
- ✓ 時間がたつほど美しくなる住宅へ。（「経年劣化」「経年美化」）
- ✓ ミッション・価値観を高々と掲げた結果、短期間でOKUTAの価値観に合致するお客様へと入れ替わった

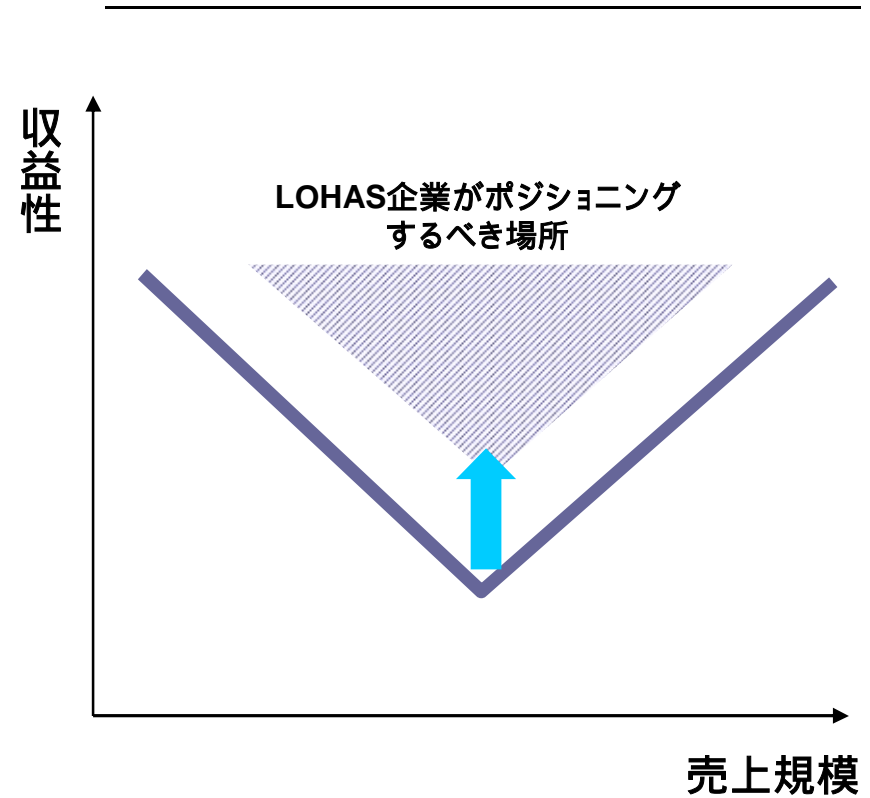
LOHAS企業の方向性 (1/2)

結果として、LOHAS企業は、「外」にポジショニングすることができる。

需要供給曲線の外へ



死の谷の外へ



4つの感情スペース

LOHAS企業は、“4つの感情スペース“に密接に関連する。

自分を大切にする Taking Care of Me

- ✓ 自分にご褒美を与えたい
- ✓ 良い気分・リラックス感を味わいたい

➡ 趣味、旅行、エステ、ホテル、ディナー、健康、等への支出

人とのつながり Connection

- ✓ コミュニティに所属したい
- ✓ 家族を大切にしたい
- ✓ 仲間とつながりたい

➡ 家族旅行、仲間とのイベント、ユーザーコミュニティ 等への支出

探求 Questing

- ✓ 新しいもの、知らないものに挑戦したい
- ✓ 学習し、新たな知識を身に付けたい

➡ 自己啓発、資格取得、等への支出

独特のスタイル Individual Style

- ✓ 自分のセンス、価値観、スタイルを大切にしたい
- ✓ 自分を表現できるもの、価値観を同じくするものに関わりたい

➡ ハイブリッド・カー、ファッション、オーガニック食材・衣料 等への支出

OKUTAのケース (4つの感情スペース)

OKUTAのリフォームは、お客様の“4つの感情スペース”を刺激している。

自分を大切に Taking Care of Me

- ✓ ワンランク上のリフォームを行うことにより、健康で快適な生活を送ることができる
(自分を大切にすることにつながる)

人とのつながり Connection

- ✓ OKUTAのコミュニティや、社員とお客様との関係性の中には、人とのつながりが存在する
- ✓ 家族が自然と集まるリビングになる

探求 Questing

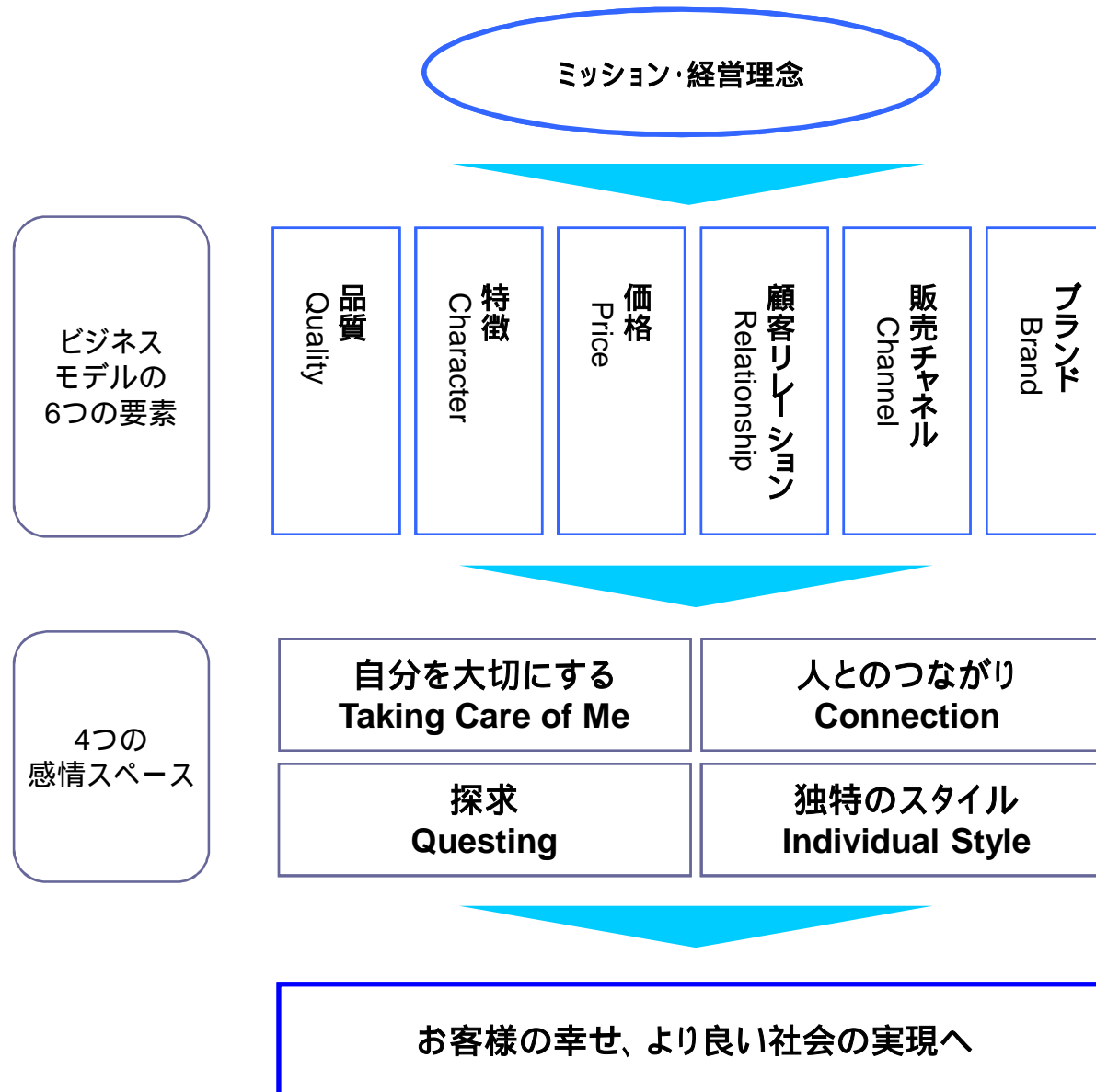
- ✓ リフォームの課程は、学びそのものである(EM珪藻土、木サッシ、断熱効果、吸湿効果、匂いの吸着効果、有害物質、シックハウス、耐震等々)
- ✓ OKUTAのリフォームは、新たな世界への挑戦の機会を与えてくれる

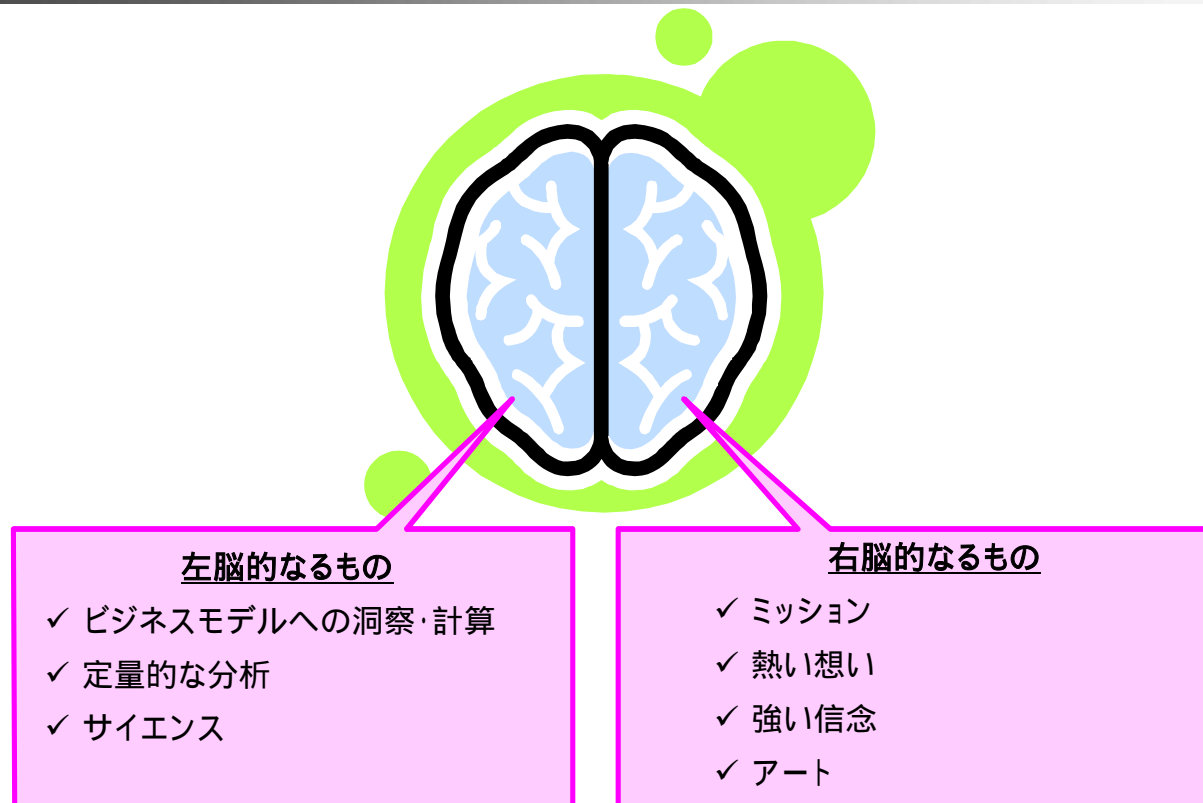
独特のスタイル Individual Style

- ✓ OKUTAのリフォームは、その他の多くのリフォームとは明確に異なり、施主の「価値観」を強く反映したものである
- ✓ リフォーム後の自宅へ客を呼ぶことは、家主の価値観・スタイルのプレゼンそのものである

演習 (5分間)

ビジネスモデルのまとめ





- 左脳だけに片寄った、小手先での対応は、人の心に響かない。やがて、見透かされて、「本物」以外は淘汰されていく。
- OKUTAが評価・信頼されているのは、ビジネスモデルが優れているから(だけ)ではなく、そこに理念があり、魂があり、「本物」であるから。
- 二律背反(右脳か左脳か/利益か理念か/ビジネスか環境か/等)ではなく、融合(右脳も左脳も/利益も理念も/ビジネスも環境も)へ。

ビジネスモデルとは…
その会社ならではの価値を、
お客様へと届けるしくみ

- ✓突き詰めれば、「ビジネスモデル」とは、“その企業は何ものなのか？”という問いに対する答えそのものであり、“その企業体の生き様”そのもの。
- ✓ビジネスモデルは、MBA・戦略コンサル式の綺麗な方程式を埋めれば自動的に出来上がるものではなく、価値観に裏打ちされた、魂の入ったものでなければならない。