

事業ユニット方式のすすめ

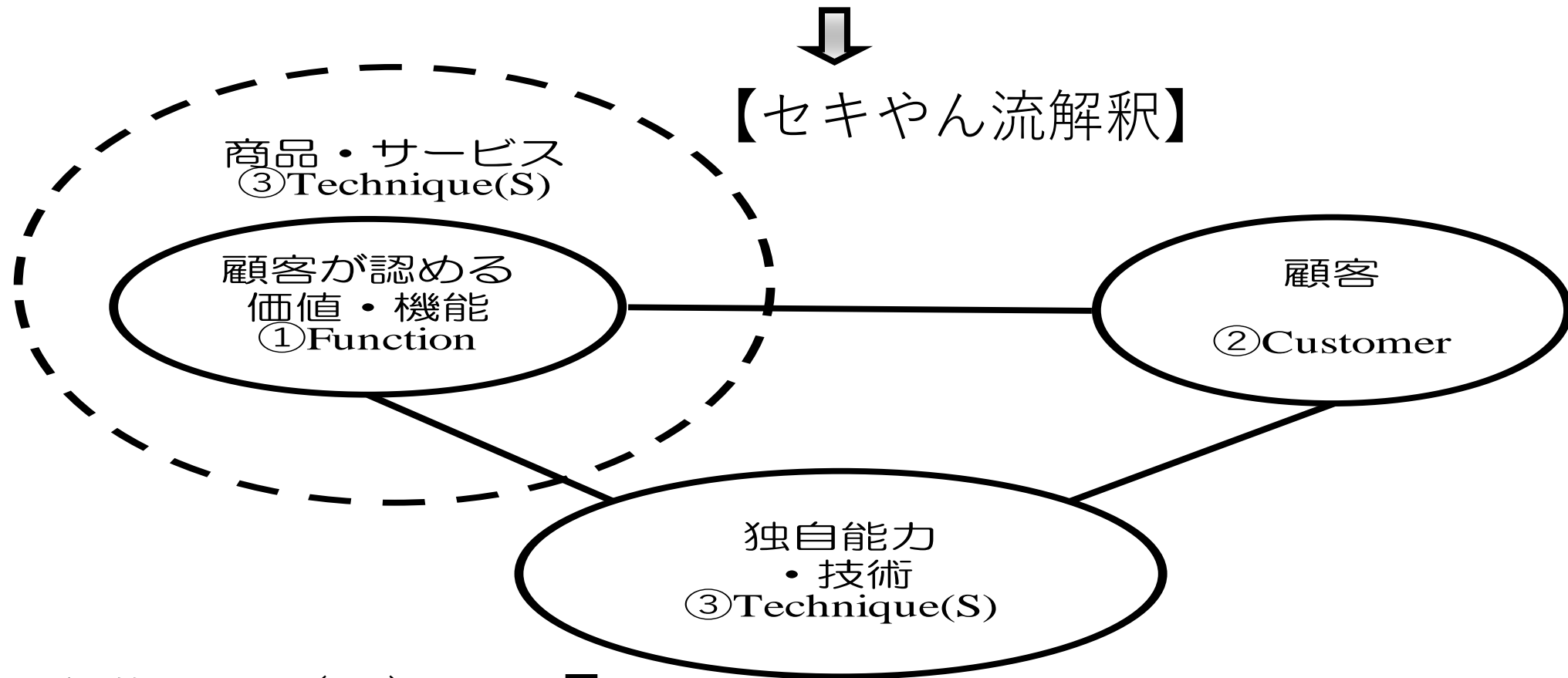
顧客由来の事業価値把握 手順
「事業ユニット方式のすすめ」より

ザ・オフィスせき 関 洋一

1. 事業を「三つの要素」で整理する

1 - (1) エイベルの「事業の三要素」

①Function(≒Value) ②Customer ③Technique(System)

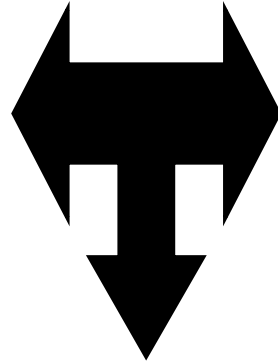


次葉 1 - (2) ^ ↓

1 - (2) セキやんの事業ユニット方式

事業ユニットの構成

① 何を	What
商品・サービス (T)	
もたらす価値 (F)	



② どの誰に (C)	Whom Where
どの地域の (どのチャネルの) 誰に (C) ※必ず 固有名詞	

③ どうやって (T)	Who
	When
	Where
	How to
	How much

- 誰がやるのか？
- 開始時期は？ スケジュールは？
- どこで？ 店舗（事務所）の有無？
- どのようにやるか？
- 売上・利益は？ 価格は？

ユニット計
◎売上高
◎投入資源
◎利益、等

2. 総論から入らない

◎ビジネスの相手は「**個客**」である

∴**固有名詞で想定**（大手のマス・マーケティングの逆張り）

→顧客自身の価値情報以外はノイズ

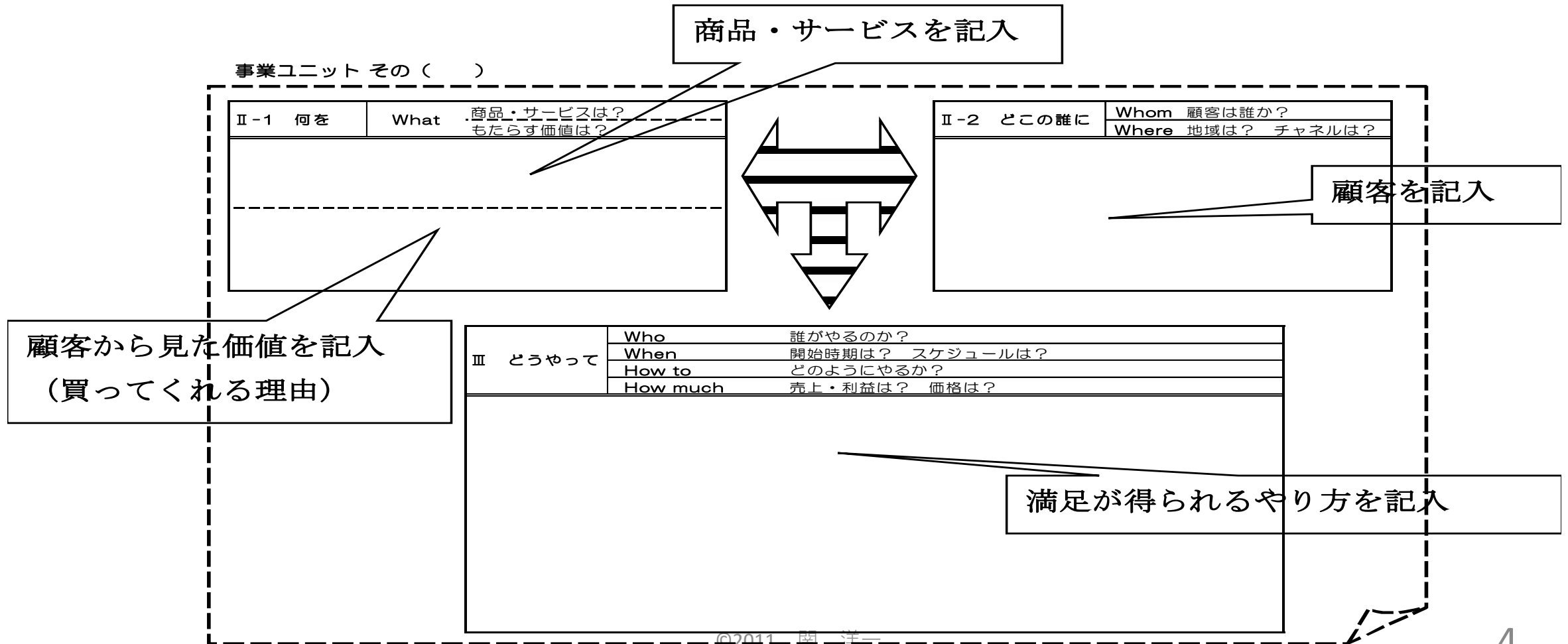
(1)一人ひとりの顧客（個客 = C）は一般論にはお金を払わない。唯一代金を支払うのは、自分にとっての価値（F）を認めた時である。

(2)つまり、既に実績のある事業の場合、既存顧客の「**買ってくれる理由**」こそが、顧客目線での自社の強みであり自社の事業価値である。

(3)従って、企業はここに自社の経営資源を重点配分することが成功への道となる。

3. 事業ユニットの作成

◎自信のある事業ユニットを選んで、完成度を上げていく。
そしてユニット数を増やす。



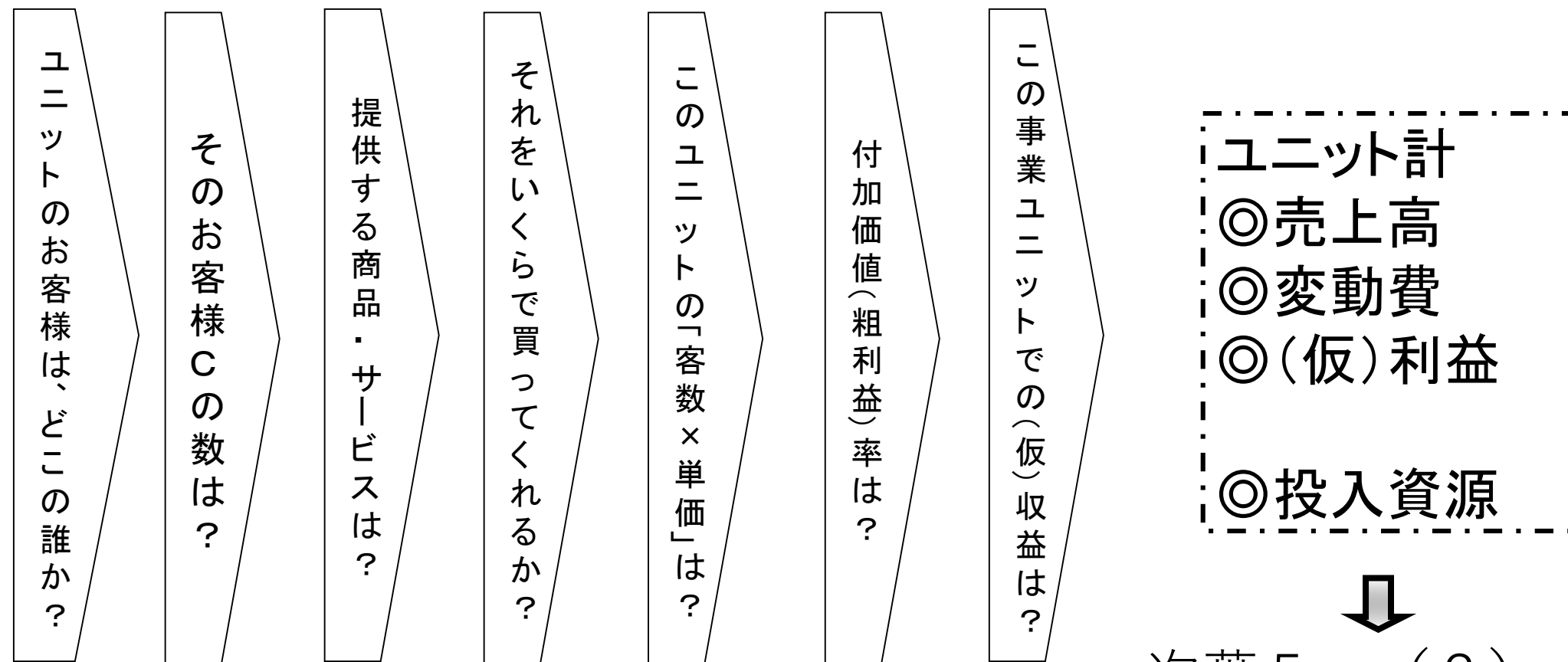
4. やり方（どうやってT）を深耕する

◎その顧客が、わが社の商品を選んでくれる理由は何か？
実績をもとにして、「どうやってT」欄を埋めていく。
その際の要点を下表に例示する。

どうやって T（顧客Cを納得・満足させる具体的な方法）				
	仕入れる・作る		売る (営業・販売)	管理・分配する (財務・総務)
	仕入・購買	製造・施工		
Who	担当は？	担当は？	担当は？ 自分？社員？外部？	担当は？ 自分？社員？外部？
When	どのタイミングで？	予約？在庫？ 時間帯？	営業時間は？休日は？	対応時間帯 (常時・随時)？
Where	仕入先は？	製造場所？ 自社・客先？	店舗の有無 立地場所は？	執務場所？ 委託先？
How to	発注方法？ 配送方法？ 買掛？現金？	製造方法？ 納入方法？	販売方法→店頭？、訪問？、媒体（カタログ、インターネット）？、配置？、展示催事？ 納品は？ 掛け売り？現金？	しくみは？ 社内？外注？
How much	仕入値レベルは？ 1度の発注量は？	製造原価？ 生産数量？	価格帯？購入頻度？ 客単価？ 従業員あたり売上高？	社内→執務時間？ 外注→予算？

5. 事業収支確認の手順

5 - (1) 事業ユニットごとにまとめる



次葉 5 - (2) ^

5 - (2) 売上・収益の概算を確認する

単月あたりの全ユニット収支チェック表 (例: 三平食堂)

(単位: 円)

項目	ユニット	ユニット1	ユニット2	ユニット3	ユニット4	...	共通	合計
	(呼び)	サービス定食	安心弁当	ヘルシーOL	夜の宴会			
売上高	PQ	375,000	400,000	180,000	300,000			1,255,000
売上変動費	VQ	112,500	175,000	72,000	105,000			464,500
原材料費		112,500	140,000	72,000	105,000			429,500
外注(加工)費			35,000					35,000
付加価値額	MQ	262,500	225,000	108,000	195,000			790,500
費	役員報酬(or事業主生活費)	0	0	0	0	0	300,000	300,000
	給料賞与(労務費)	0	0	0	0	0	120,000	120,000
お	雑給	0	0	0	0	0	78,000	78,000
	退職金	0	0	0	0	0	0	0
よ	法定福利費	0	0	0	0	0	18,000	18,000
	福利厚生費	0	0	0	0	0	12,000	12,000
び	修繕費	0	0	0	0	0	0	0
	水道光熱費	0	0	0	0	0	40,000	40,000
製	(動力費)	0	0	0	0	0	0	0
	新聞図書費	0	0	0	0	0	10,000	10,000
造	諸会費	0	0	0	0	0	5,000	5,000
	研究開発費	0	0	0	0	0	0	0
経	減価償却費	0	0	0	0	0	0	0
	地代家賃	0	0	0	0	0	100,000	100,000
費	賃借料	0	0	0	0	0	0	0
	租税公課	0	0	0	0	0	0	0
一	貸倒損失	0	0	0	0	0	0	0
	雑費	0	0	0	0	0	15,000	15,000
定	(小計)	0	0	0	0	0	738,000	738,000
	利益 G	262,500	225,000	108,000	195,000	0	-738,000	52,500

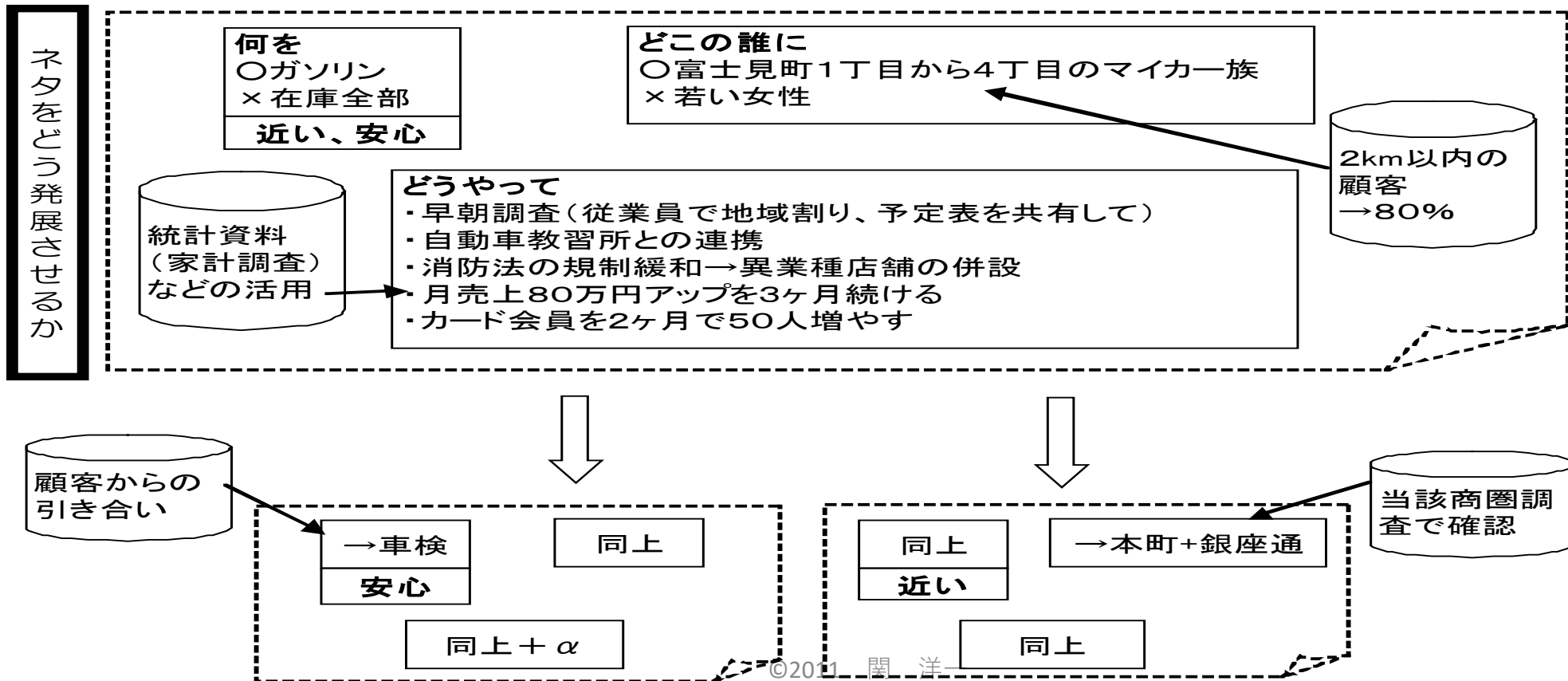
※固定的な経費は、無理やり部門別や商品別に割り掛け(配賦)しないこと

6. ヨコ展開を考える

◎拠り所は「お客様にとっての価値（F）」

事業ユニット三要素のうち、まず一つの要素（商品、顧客、やり方のうち一つ）を置き換えて見ることで、事業展開のシミュレーションができる。

その際の、拠り所は「顧客価値の共通性」にある。



7. まとめ ◎事業ユニット方式の活用手順

【ステップ1】経営環境を正しく認識する

事業活動を進めるうえで「一生懸命」は事業成功への**必要条件**です。

かつて欧米に追いつき追い越せの時代（モノ不足の時代）には、これが**十分条件**でもありましたので、一生懸命やっていると、事業経営は何とかなりました。

しかし、現在の供給過剰の時代では、必要条件ではありますが十分条件ではなくなりました。

【ステップ2】「買ってくれる理由」をつかむ

ただ現下の状況でも、一生懸命やっていると、「たまたま」や「まぐれ」でお客様と巡り合えます。

その時を逃さず、その「お客様（個客）の買ってくれた理由」を把握します。

【ステップ3】わが社の「得意技」化

ステップ2の実績を、事業ユニット方式で整理し、完成度を高めます。これが、「まぐれ当たり」や「たまたま」の「得意技」化です。

【ステップ4】水平展開を進める

完成系の事業ユニットを、「買ってくれる理由」が共通な顧客層にわが社から積極的に提案します。

それぞれの事業ユニットの完成度を上げるとともに、「買ってくれる理由」から新たな事業ユニットに展開し、価値観の合いそうな顧客層に提案します。

8. おまけ ◎継続経営のポイント

8 - (1) 経営資源（時間、資金など）は、間に合うか？

世界中のありとあらゆる「お客様ニーズ」を、ただ1社の企業がすべて満たすことはできない。また、いかに体力に優れ睡眠時間を削って働いたとしても、人間に与えられた時間は等しく24時間に限られている。

この「ニーズの無限性と資源の有限性」という真理が、世界有数の大企業であるGE社に「選択と集中」という戦略を取らせたのである。

従って、経営資源の脆弱な中小零細の事業者はなおさら事業を吟味・選択し、そこに集中してエネルギーを投じなければならない。

つまり、完成度の高い事業ユニットから着実にモノにしていくことである。
【重要】 $\infty \times 0 = 0$ 、 $\infty \times 1 = \infty$

8. おまけ ◎継続経営のポイント

8 - (2) 「パレートの法則」の活用

企業活動のような社会科学活動には「偏りが」つきものであり、それを説明する代表的な理論。「8 - 2の法則」「ABC理論」などとも呼ぶ。

例1) 得意先の2割で、売上の8割を占める

例2) 不良品の8割が、特定の原因の2割で発生する

【事業経営への活用例】

- ① “95%の原則”
- ② “棄てる勇気”

具体的行動→積極的に売らない「四ない」戦術

