

事例に学ぶビジネスモデル

甲南大学教授 杉田俊明

ユニクロとカイハラ、東レ、YKKなどとの取り組みを紹介してきたが、これは特定企業に対する評価ではなく、すべての企業にビジネスヒントを提供するのが本来の目的だ。すなわち、これら事例は2つのビジネスモデルを示している。

1つは、素材や部品として欠かせない存在となるためのビジネスモデル。表面から見えなくても、製品内に確実に組み込まれる部材の供給企業として、着実に生きるモデルである。

もう一つは、自社ではモノづくりをしないが、オーケストレーションによって存在感を示すビジネスモデル。世界に点在する優良企業をサプライチェーンネットワークとして組み立て、企画力や効率化などによって全体の共生を図るものだ。

カイハラはジーンズ用のデニムを中心に研究開発を続け、国内での一貫生産にこだわっている。そして、高品質かつ個性的な織布を行うため、原綿から厳選して買い付け、紡糸や織布機

械の開発にも関わって改良を続け、結果的に一流の製品を創り出している。

東レの例では、同業他社が続々と国内での事業から撤退する中、同社だけが一貫生産体制と、そのための研究開発を堅持してきたのである。だからこそ、ヒートテックやエアリズムなど、同社でしか生産できない製品を供給できている。

YKKのファスナーの例も同様だ。製品に必要とする材料の加工生産と、機械設備まで自社

で完結することによって、世界一流の製品を創り出している。

これらの事例に共通しているのは、モノづくりから生まれる競争優位であり、世界における日本企業の本来の強みである。

研究開発へのこだわりと、あらゆる角度から品質を高めるための努力、そしてそのための一貫生産体制。愚直なほどにモノづくりに励んできた日本企業だからこそ競争優位をここに見ることができる。

他方、ユニクロの例で示したのは、ネットワーク時代における企業の新たな姿である。

品質や機能など差別化能力の高い日本のモノづくり企業を活かし、アジア企業の安価で量産できる能力を加えている。自社の企画力と、サプライチェーンネットワーク全体に対する管理と調整などで、世界の消費者に満足感を提供している。

もちろん、ビジネスモデルは2つとは限らない。成長する企業はそれぞれ自身の競争優位をもち、自社に適合する道を歩むものである。

