

ある経営者が言っていました。「儲かっていないときは、儲かっているふりをしろ！ そうしないと気分が落ち込む。そして、儲かっているときは、沈黙せよ！ 儲けのアイデアがばれないうちにどんどん稼ぐのだ」と。

前述したランチェスター戦略のひとつに、事業発展の順番をあらわす「グー・パー・チョキ理論」があります。まずは、「グー」で一点集中して、成功モデルをつくります。成功モデルが完成したら、次は「パー」で水平展開するのです。そして、思ったより収益が伸びない部分は、思いきって「チョキ」をします。縮小、撤退するのです。同時に有望な部分には展開して、全体のパフォーマンスの最大化を図ります。

「グー・パー・チョキ理論」そのものは奇襲戦法ではないでしょう。しかし、常識破りで一点突破をしたあとは、足元を固めていく必要が出てくるのです。

堅実にやるという古い常識にとらわれては、大きく稼ぐことはできません。**イケイケの展開を恐れている、競争に勝てなくなってしまう。**

多店舗展開でコスト削減をめざしましょう。フランチャイズ方式にすれば、新店オープン資金をオーナーに負担してもらえるので、ますます身軽な経営ができるようになります。

開発しただけでなく、ゼロックスはオフィスに、当時非常に高価だったコピー機をタダで設置するという戦略をとりました。

コピー機を導入したい会社でも、購入にそんなお金は払えないかもしれません。一台くらいなら購入できても、各支店や各フロアに合計何十台も導入するのは不可能でしょう。

ゼロックスは、それを可能にしたのです。つまり、コピー機をタダで設置することで、その会社のコピーのインフラ（社会的基盤）を構築したのです。

さらに、機械のメンテナンスもタダなら、トナーなどの消耗品も無償で提供しました。

ここまでサービスされたら、その会社はゼロックスから離れられなくなるでしょう。コピーの代名詞がゼロックスになるのは当たり前だったのです。

ただし、用紙は有料でした。ゼロックスの配送網で在庫が補充されます。また、ゼロックスは、「コピー機を使った枚数だけお金を払ってください」と要求しました。こうして、長い時間をかけて利益の出る体制を築いていったのです。

では、なぜキャノンとリコーはゼロックス方式をまねしなかったのでしょうか？ 資金力の差で、まねしたくてもまねできなかったのです。ゼロックスは、日本企業と比較にならないほど巨大でした。ゼロックスの成功は、まさに資金力を背景にした勝利と言えます。

近年のメーカーは、**SDL**（サービス・ドミナント・ロジック）への転換が、発展の必要条件となっています。**SDL**とは、モノを含めたサービス全体に重点をシフトする戦略です。従来は、**GDL**（グッズ・ドミナント・ロジック）が中心でした。**GDL**とは、「何をつくれば売れるのか？」から発想するハード売上第一主義の考え方です。

かつて日本企業の多くは、「ものづくり日本」という思いから、強い**GDL**指向を持っていました。しかし、ハードの売上重視では、利益が出せない時代になりました。なぜなら、モノをつくっても単価の下落が激しいうえ、アジア諸国に模倣され、同じような製品を格安で市場に出されてしまうからです。

かくして、「何をつくれば売れるのか？」から**SDI**への転換が必要になったのです。

無料配布の本体を使って気に入った消費者は、刃が剃れなくなると、「本体がもったいないから替え刃を買おう」と考えます。

本体に合う替え刃はジレット専用のため、ジレット製を購入するしかありません。そこでジレットの替え刃は、ほぼ定価で売れたのです。

本体をタダ同然でばらまいて、消替等稼ぐ方式を「**ジレットモデル**」というのは、ジレットが最初に考案したビジネスモデルに敬意を表した言葉です。

「釣り★スタ」のベーシック版は確かに無料です。しかし、ゲームに熱中すると、追加アイテムが欲しくなります。

たとえば、ブラックバスのような大物を釣り上げたい人は、丈夫な釣り竿、高級なエサも必要になります。

これらのオプションは有料で、仮想通貨で支払います。アプリ内で使用する「コイン」と呼ばれる仮想通貨は、携帯電話キャリアや電子マネーの運営会社を通じて購入するしくみになっているのです。

前述のように、ベーシック版は無料で、オプション希望者には追加料金で対応するビジネスモデルを、「フリーミアム」（フリー＋プレミアム）と呼びます。

**GREE**は、フリーミアムのことを、「**渋谷区無料モデル**」と呼びました。

渋谷区に行くのは、ゼロ円です（交通費は、スマートフォンの通信費に相当します）。

もし、渋谷でお茶を飲みたくなれば、喫茶店代という追加料金が必要です。サービスに応じて追加料金を払うわけです。

何もプレミアムが欲しくなければ、あるいは追加料金を払いたくなければ、散歩して帰宅すればいいわけです。

ハブ空港は沖縄です。

日本出発は、日本全国から、深夜のうちに航空貨物で沖縄のハブ空港に輸送されます。集荷された貨物は、アジア各地の配送地域別に仕分けされ、夜明けごろにアジア各地に出発するのです。

このハブ&スポークシステムによって、**ヤマト運輸は、アジア諸国に翌日配送**をすることができるようになりました。中東各国にも翌日配送が可能です。アジア諸国から日本に空輸する場合も、同様でしょう。さらに沖縄のハブ空港に定番品などの在庫を持てば、ヤマト運輸の倉庫費用収入も増えし 配送効率を高めることもできます。

デルは工場を持たないメーカーとして有名です。生産はすべてアウトソーシングです。

デルの登場によって、製品の組み立てだけを請け負う新しい経営形態が生まれました。それを「EMS」といいます。電子機器の受託生産を行うサービスのことです。

EMS を可能にしたのが、パソコンの電子部品の標準化、規格化です。ウィンドウズがデファクトスタンダードになるにつれ、汎用部品が増えてきたのです。

電子部品の外部調達がきわめて容易になり、組み立てだけを請け負う EMS ができるようになり、デルの究極の身軽な経営が実現したのです。

デルのように自社で生産設備を保有しないメーカーを「ファブレス」と呼びます。ファブレスとは「工場を持たない」という意味です。

デルは、たくさんのヒト、モノ、カネを必要とする、部品の製造や組み立てという工程から解放されて、製品の設計や開発、宣伝や販売といった得意分野に経営資源を集中することで、顧客から信用される会社をつくりあげていったのです。

**デルの登場により、パソコン市場は価格破壊**を起こしました。いかに身軽な経営をするかば、いかにアウトソーシングするかに置き換えて考えることができます。アウトソーシングは、他人資本を活用するてっとり早い方法です

しかし、実は減税効果があるのです。なぜなら、建物の評価額は、建設総費用よりも低くなるからです。

建物の評価額は、建設資材を積算した評価額で計算されます。人件費や琶などは評価額から減免されるのです。その結果、**建物の評価額は、建設総費用のおよそ六〇～七〇%**になるのが一般的なのです。

こうしてローンの負債額は、相続税計算上、減免されることになり、資産家は喜んで大東建託で賃貸住宅を建てるのです。

さらに賃貸住宅を建てれば、家賃が入ります。「**三〇年間一括借り上げ**、一〇年間は家賃の減額は基本的にしない」という安心感が、大東建託の顧客増殖のしくみです。

一方、大東建託は固定資産を持たないので、オーナーの資産を活用した身軽な経営ができ

ます。

土地のオーナーと大東建託の、Win-Winの関係と言えるでしょう。

ソフトバンクは、株式時価総額を武器にした**資金集めが、神業**と言われるほど得意です。時価総額が大きいので、巨額の資金を銀行などから調達できるのです。

時価総額が大きい理由のひとつに、自社株の株高戦略が功を奏していることがあげられます。しかし、主な理由は、ソフトバンクが、成功したベンチャー企業の株をいろいろと持っていることでしょう。**投資した企業の株が寄与して巨額**になっているのです。

つまり、ソフトバンクは本業で成功すると同時に、エンジェル投資家としても成功していると言えます。

エンジェル投資家とは、創業間もない企業に資金を供給する資産家のことで、個人だけでなく会社も含まれます。投資の見返りとして、株式や転換社債を受け取ることが一般的です。エンジェル同士でグループを形成し、情報の共有や共同出資を行う動きもあります。

ソフトバンクは、米国ヤフーの創業時、そのエンジェル投資家になりました。そして、ヤフーの株式公開に伴って時価総額を増大させたのです。

その最大の成功例が、二〇一四年の中国のインターネット通販アリババの株式公開でしょう。創業時に投資していたソフトバンクは、これによって**約八兆円の含み益**を得ました。

その時点で、ソフトバンクの時価総額は一〇兆円を超えたといえます。

ソフトバンクは、日本ヤフーなど、自社グループ会社の上場によっても株式時価総額を増大させています。

ソフトバンクの投資基準は、多くの日本企業の投資基準と大きく異なります。ソフトバンクの孫正義社長は、成功確率が六〇～七〇%なら投資をし、八〇～一〇〇%なら投資はしないそうです。

・・・

ソフトバンクが六〇～七〇%の成功確率で投資の意思決定をするのは、他社が参入しないからビジネスチャンスが大きいと考えるからです。成功確率が八〇～一〇〇%あるということは、誰もがうまくいくと考え、すでに参入の過当競争が起きているのです。

リートは数十万円からの購入が可能なので、個人投資家も購入しやすいのが人気です。リート投資法人が保有する主な不動産は、商業施設、ホテルや旅館、オフィスビル、賃貸マンションなどです。つまり、賃貸料が得られる収益物件です。

リート投資法人は、**不動産から得られる賃貸料を原資として、配当金を分配**します。

配当金が回れば、新たな投資資金が不動産リートに集まるようになります。リート投資法人は、その資金を使って、さらに新しい収益不動産を購入するのです。

新しい収益不動産を購入すれば、資産価値と収益が増えますから、新しい不動産リートを発行できます。こうして、右肩上がりのビジネスモデルが成立します。

不動産リートの基本的な考え方を具体的に見てみましょう。

不動産リートが運用する不動産は、「投資法人」が所有します。

その投資、運用に関する意思決定は「資産運用会社」が行っています。投資家は、投資法人に投資するかたちで、間接的に不動産への投資が可能になるわけです。

投資法人は、投資家から集めた資金などを原資として、自分たちの投資基準と運用戦略に基づき、オフィスビルや住宅などの不動産に投資します。そして、所有不動産から得られる賃貸収入をもとにした利益を、分配金として投資家に定期的に分配します。

不動産の売買や維持管理には多額の資金と煩雑な手続きが必要です。そのため、個人では投資することが難しいのです。しかし、複数人による出資をひとつの大きな集まりとすることで、個人でも大規模投資が可能になります。

イトーヨーカドーは、自社の本業は小売業だと認識しています。本業で稼ぐことにこだわっているのです。不動産は、本業に位置づけていないのです。

店舗建設で不動産を購入すると、どうなるでしょうか？ 広大な土地が必要ですから、莫大な資金が必要になります。資金を金融機関から調達すると、借金の増大、支払利息の増大と、経営の圧迫要因が増えてきます。そうになると、せっかく購入したのだからと、不動産で稼ごうと考える会社も出てきます。しかし、土地の値上がり利益を期待するのは、運を天に任せることです。つまり自力経営になりません。

本業重視であれば不動産下落などの伏兵に打撃を受けることなく、自力で利益を上げられます。イトーヨーカドーは、自力で利益を上げられる事業を本業と位置づけているのです。

さらに、**不動産が借り物だと、身軽に店舗拡大をすることができます。**

反対に自前主義で経営を圧迫し、経常破綻寸前まで行ったのがダイエー（本社東京都江東区）です。

**ダイエーの店舗はすべて自前でした。**そのため、バブル経済崩壊後の土地デフレで含み資産が激減し、資金調達力を失いました。また、自前で不動産を保有しているため、不採算店舗撤退の意思決定が困難でした。不採算店舗の立地は、人口密度が低く、周辺の不動産価値も低いことがしばしばで、**土地の売却が困難**になるのです。

これが借りた土地ならば、更地にして返還すれば、撤退は容易です。

身軽な経営は、これからの経営戦略の根幹です。変化のスピードが速ければ速いほど、固定費を最小化し、賃貸やアウトソーシングを活用するのです。

コマツは、GPS（全地球測位システム）を利用して、すべての重機を一元管理しています。その中に、**分割払いの残金を払わないと、機械のエンジンがかからなくなる**しくみを組み込んだのです。これでは、どんな購入者でも、残金を払わざるを得ないでしょう。

GPSによる一元管理は、さまざまな場面で活かされています。

たとえば盗難防止です。常に位置情報を管理しているため、夜間に高速で建設機械が移動している場合は、盗難の可能性が高いと判断できます。所有者に確認すれば、盗難なのか、意図的に移動しているのかがわかります。

ちなみに盗難防止の最大の武器が、指定エリア外に持ち出されると、エンジンがかからなくなるという裏技です。動かなくなるとは、重機は鉄クズ同様になります。誰も盗もうとしなくなるというわけです。

米国には、大豆、小麦、エソモロコシなどの穀物の国際的流通に大きな影響力を持つ商社があり、**穀物メジャー**と呼ばれています。穀物メジャーは秘密主義を取っており、実態はあまり明らかにされていません。他社に手の内を見せないことは、戦略的な会社の特徴でもあります。

実態が定かではないのでウワサの域を出ないのですが、マクドナルドは穀物メジャーを支援していると何十年前も前から言われているのです。米国の穀物の需要を拡大させるために、ハンバーガーを世界中に広めているというのです。

穀物を最も消費しているのは、牛や豚などの家畜です。牛肉を一キログラム生産するためには、大豆などの穀物が八キログラム必要だそうです。効率のよい豚肉でも四キログラムが必要となるようです。

つまり、穀物の消費量を増やすには、牛肉や豚肉の消費量を増やせばいいのです。一キログラムごとに八倍、四倍の増加になります。特に牛肉の消費量を増やすのは効果的です。

**マクドナルドが全世界、全人類をターゲットにしているのは、牛肉の消費を促し、穀物の消費を増大させるためだ**という説も、それなりに信憑性があると思われま

#### 1998年長野冬季オリンピック

しかし日本の大勝利によって、他国は団結して競技のルールを変更してきました。スキー板の上限の長さを、身長の一四六%に変更するというルールです。かくして**身長が低い日本人選手は不利となり、その後、オリンピックでの成績は低迷**しました。

なかでも米国は戦略の国ですから、自国が不利になると、競争ルールを変えることを考えます。ルールを変えることに長けているのです。アップルも、iPhoneで携帯電話の競争ルールを変えました。**競争ルールに着目することは、日本企業は苦手**なのです。