

未来創造志塾 18期第5回(2019. 7. 8)

ビジネスモデルの研究 第5回 サブスクリプション型モデルの研究

参考テキスト: 山田秀夫著「成功企業に潜むビジネスモデルのルール」

未来創造志塾 建塾の志

目的

二十一世紀、新しい時代の大転換期を生き抜くための理念や経営の哲学を共に学び合う。
経世済民の高い志を持ち、日本人としての使命を探究し、切磋琢磨し合い、未来に向けての価値を創造し、共感の和を広げる。

誓い

一 大局観察
何事も高所、大局から、情勢判断する習慣を心掛けます。

一 使命探究
人間の持つ無限の可能性を信じ、自らの使命を探究し、価値の創造に努めます。

一 自己挑戦
常に智恵と向上心と勇気を忘れず、共に励ましあい、
立派な日本人となることを目指します。



イノベーション 3つの変革レベル

レベル1 構造変革＝戦略の再構築——組織を変える・・・選択と集中

レベル2 工程変革＝業務の再構築——制度を変える・・・業務プロセス改革(顧客本位・全体最適へ)

レベル3 意味変革＝事業の再定義——風土・意識・価値観を変える・・・メンタルモデル・ビジネスモデル

チェックイン

お中元のチラシ「じじやのひもの」から学ぶ

- ① 手書きの効果、特に目立つ封筒に工夫
- ② お客様(絆・支援客)の声の活用・・・**あなた様の声**をお聞かせください(プラーシボ効果)
- ③ **人にフォーカス**(自分の歴史、こだわり、想いを伝える)
- ④ **感情を刺激**して、論理的に納得させ、**具体的に行動**するように

SPES 高根木戸接骨院の「足のトラブル」お悩み提案チラシ→グループワーク(顧客の視点:良いところ・改善提案)

- ①
- ②
- ③
- ④

理性から感性へ、そして統合

著書「売上を減らそう」 佰食屋 中村朱美(ガイアの夜明け特集で大反響)

たどりついたのは業績至上主義(売上拡大)からの解放

サービスを極限まで絞ることで売上を上げているお店

飲食店の形は自分の人生に照らし合わせて決めることができる

中村朱美氏＝2行の冒頭「サービス」と「飲食店」を「**働き方**」に変えると～～～

「100食以上売ったら？」

「昼だけでなく、夜も売った方が儲かるのでは？」



確かに売り上げは上がるでしょう。

でも、働く時間は増えるのに、給料はあまり変わらない。

会社が儲かっても、社員が報われないのはおかしい。

「営業時間を伸ばせば伸ばすほど売上は上がる。だから頑張れ」

売上が落ち込んでいると「頑張れ」

元気がないと「頑張れ」、連休前も、連休中も、連休明けも、いつも「頑張れ」

もう「頑張れ」なんて言いたくない。

わたしは「仕組み」で、人を幸せにしたい。



100色限定ランチのみ、残業ゼロの国産牛ステーキ丼専門店

たった10坪、14席。

インセンティブは早く売り切ったら早く帰れる(土日・長時間労働当たり前、慢性的な人手不足。)

・・・どうせやるなら、自分が嫌なことを従業員にはさせない会社をつくりたい。

なぜ、「会社は売上増を目指さなくてはならないのか？」

従業員のため？会社のため？社会のため？・・・実際のところ、経営者が「自分のため」に売上増を目指している。

「業績至上主義」に私たちは違和感を抱きます。

100食以上売ったら、たくさん来られたお客様をずっとおもてなし続けなければなりません。

それでは、気持ちの余裕がなくなります。

夜に営業したら勤務時間が長くなります。その割に、そこまでの大きな儲けは得られません。

・・・一番大切なのは「従業員みんな」です。

営業時間はわずか3時間半。14時30分には店じまい。

11時開店。来店9時頃、整理券配布。「〇時〇分までにお越しく下さい」と案内。

17～18時、従業員退勤。

佰食屋の目標は、本当においしいものを100食売り切って、早く帰ろう。(目的＝社員の幸せ)

「従業員が働きやすい会社」と「会社として成り立つ経営」の両立＝＝＝統合(論語とそろばん)

売上増、多店舗展開を捨てた！

何のために働いているのか？・・・本当に働きたいと思える会社の条件は「家族みんなで揃って晩ご飯を食べられること」・・・それがわたしたちにとって大切なことだった。→→→「仕事は人生を豊かにするもの」

100食限定というビジネスモデルが生み出したもの

「限定」は「来店動機」となり、「売上ファーストではなく、従業員ファースト」となり「経営方針」にもなり、ついには従来の業績至上主義とは「真逆の働き方」が出来上がった。

メリット1 「早く帰れる」退勤時間は夕方17時台

メリット2 「フードロスほぼゼロ化」で経費削減

メリット3 「経営が究極に簡単になる」カギは圧倒的な「商品力」・・・手間を徹底的に掛ける！

メリット4 「どんな人も即戦力になる」やる気に溢れている人なんていない。

メリット5 「売上至上主義からの解放」よりやさしい働き方へ

目標がたった1つだから上がるモチベーション。

「1日100色売ること。そしてその中で、来られたお客様を最大限幸せにすること」

・・・100食を達成するために、みんなが一丸となって視線を合わせながら、仕事を行います。

90食を超えるあたりになると・・・後10食、9、8、・・・とカウントダウン。

最後の100食目を達成すると、「今日もやったね！」とみんなで讃え合う、そんな爽快感が生まれます。

サブスクリプションモデル

===モノを所有せず、利用する消費スタイルの台頭

「継続課金」というビジネススタイル

KSF＝顧客と企業、三方善しの思想

「体験」や「サービス」を提供……継続的關係性

音楽配信

動画配信

===消費スタイルの変化

KSF

① ゴール設定

② 關係性を深める

③ LTV

視点① 期待を超える

視点② 顧客のエントリーの機会を拡げ、継続させるか

視点③ 顧客単価をどう上げるか

====マーケティングの4P の変化

ビジネスの常識が変わる

——サブスクリプション移行における変化

	これまで	これから
消費者	所有	利用
企業	物売り	サービス
マーケティング	ブランディング	体験
営業	数量	サービス・対価
財務	販売利益	顧客生涯価値
文化	ヒット商品の開発	顧客との關係性強化

プロダクト販売型とサブスクリプション型の違い

	プロダクト販売型	サブスクリプション型
イメージ	所有権の移転 購入代金	サービスの契約 継続的な支払い
プライシング	原価+利益で決定	顧客の需要と使用料で決定
売上向上の手段	販売数を増やす	顧客とのリレーションシップ強化
他社との差別化	製品コストと品質	魅力的なプライスパッケージ

モノを所有せず、利用する消費スタイルの台頭

近年、サブスクリプション型ビジネスがさまざまな業種で続々と

取り入れられています。

サブスクリプション型ビジネスとは、継続課金型のビジネスモデルのことです。新聞や雑誌の定期購読のように、古くからあるビジネスモデルの考え方の一つでしたが、アナログ時代には、提供されるモノ自体は基本的には一律で、主に料金の継続的課金を行なうためのしくみでした。

デジタル化されることで、利用状況や利用量に応じてモノやサービスを個別に提供することが可能になるなど、新しい購買体験を提供するビジネスモデルへとシフトしています。

こういったモノを売るのはではなく、体験やサービスを提供し、継続的な関係性を元にしたビジネスは、デジタルの世界だけではなく、さまざまなビジネスに浸透しています。

本項では、サブスクリプション型ビジネスの特徴を読み解いてみたいと思います。

サブスクリプション型に移行して得られるもの

サブスクリプション型サービスの代表例としては、アップルによる音楽配信サービス「Apple Music」が挙げられます。定額制の音楽聴き放題サービスで、数千万曲の楽曲を自由に聴いたり、気に入った楽曲をダウンロードして持ち歩いたりすることができます。

また、動画配信サービスや雑誌、漫画の世界においても、定額制でコンテンツが見放題というサービスが次々と参入してきたこともあり、日本でも身近になってきました。

かつては、音楽や動画を楽しむには、CDやDVDといった「モノ」を購入し、特定の再生機器を通じて消費していましたが、近年になって、定額課金の契約をすることで好きなだけ好きな場所、好きなデバイスで聴いたり見たりできる、いわば「体験」を手に入

られる消費スタイルが普及しています。

「モノ」を売らないことにより成功を収める会社が増え始めることで、結果として、生活者側の価値観にもシフトが起きていると考えられます。

自社ができることを再定義し、自ら顧客との関係性を深め、顧客体験を高める方向へとシフトする手法、つまり「モノ」を売らないことで成功を収める会社が増え始めています。

インターネット上の、SaaS (Software as a Service) と呼ばれるクラウド経由で必要なぶんだけ、ネットワークを通じてサービスを利用するモデルが、音楽の世界や映像の世界でも「Music as a Service」のように再定義され、浸透し始めているのかもしれない。

“Always on”で変化するマーケティングの4P

また、インターネットやスマートフォン、そしてIoTの普及といった流れの中、さまざまなモノにセンサーが付くことで、常に生

東洋思想・価値観「企業再構築の仕掛け」 第5回

参考テキスト(出典): 企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント 竹内日祥 現代書林 2006 年 6 月



- 「**変化・組織・自分**」の敵に**勝つ**！ 第一の戦いの対象は「**変化**」である。
- 第二の戦いの対象は「**組織**」である。
- 第三の戦いの対象は「**自分**」である。

「**不況で倒産する**」……**そんなことはない**！

⇒現象と原因を見間違えな！⇒真の原因は「**変化に対応**」出来なかったから

分離思考		統合思考	
部分性思考	実体性思考	全体性思考	関係性思考
客観的・合理的 分析思考		主体的・直感的 洞察思考	
17世紀・近代古典科学のパラダイム		21世紀・脱近代複雑系のパラダイム	
判断→決断			

能力と思想(図46p)

・客観的、主観的、主体的の違い？

第2章 「能力教育」から「価値観教育」へのシフト

「能力がすべてであって、能力があれば、それ以上思想や価値観の勉強を要してなくてもいいのではないか。能力で貢献すれば、世の中に貢献したことになるのではないか」

こうした考え方もあります。実際、科学者が能力で世界に貢献していることは明白です。しかし思想の世界では、能力は使い方によっては周りの人を傷つけかねない、と考えます。

思想の低い人が、客観的分析の精度の高さで技術や能力を深めた場合、つまり思想の高い人が能力を究明し技術を追求していけば、平和利用される対象にもなるでしょう。

放っておけば、とんでもないものを生みかねない危険性を持っているのが能力です。能力のある人ほど高い思想の持ち主であつてもらわなければ、人類にとつても不幸な事態を招きかねません。

そして、能力のある人の中に思想との出逢いを歓迎できない人が出てきたとき、その人の身の上にとつて意味があればよい、自分の存在に価値が認められればそれでいいではないか、個人の価値の追求だけでは十分ではないか」という考え方が個人主義です。

能力に優れた人ほど、常にそうした危険性を孕んでいます。自信と確信を持って自分の能力的価値だけの追求を正当化し続けた場合、結果的に個人主義者になっていきます。

以上のような内容を、「**分離的思考**」と表現することができます。

近代科学の成果は、能力的成果です。科学者は、原子の世界の客観的因果性の追究を行い、結果として原子爆弾をつくりました。原爆をつくるために、物理学は因果性を追究したのでありません。科学者達は、核分裂は平和利用できるはずであり、必ずこの事実の追跡、追究は人類に貢献すると信じて研究を行ったのです。大量殺戮兵器をつくる意識はまったくなかったのですが、結果的にそうした殺人兵器をつくって多数の人を殺傷することになりました。そうした戦慄すべき事実を前に、科学者達はただ驚愕するしかありませんでした。

この事実が示すように、元来、能力(技術や才覚)には責任性がありません。能力は善でもなければ悪でもなく、どこまでも客観的合理性を技術と才覚の立場から追求しただけなのです。したがって、能力はよく善にもなり、よく悪にもなるのです。これが能力の大きな特徴です。

52p 能力教育のもたらすマイナス面

- ① 基本的に自己本位な動機で発動される性格を有し、独断的な弊害をもたらす
- ② それ自体に合目性がないため、自発的な自己批判の要素を持ちえない
- ③ 合理性一辺倒になりやすく、主体性欠如の無責任性を暴露する

⇒自己を正当化、他人を批判、個人主義、自分勝手な判断

53p 視点を変え、高い価値観から自分を徹底的に見直す

組織全体、関係性についての新しい視点

→主体性、貢献、相互補完、自己革新、確信

・・・過去と他人は変えられない ⇒未来と自分は変えられる

この人は自らの所属する会社で起きる問題をすべて「自己」の問題と捉えることが可能となり、主体的にその問題解決に取り組むことができるようになります。

そして、この人物だけが、真に主体性のある貴重な人材を育てることができます。

思想的成果主義への気づきが、企業の永続的発展性への再スタートになる(55p)

1. 能力的成果主義＝売上至上主義(自分都合)→目標管理？
2. 思想的成果主義＝顧客満足度(顧客から感謝されること)・・・売上は結果としてついてくる！
——結果と成果の違い？

顧客満足度とは、顧客から感謝されることです！

⇒売上の数字は結果として後からついてくるものだという考え方ができれば思想的

職務責任と成果責任

PFドラッカー(プロフェッショナルの条件)より

職務責任	成果責任
仕事・業務がターゲット 手段が目的(計画作成) 自分の仕事だけ(部分最適)	貢献がターゲット 貢献成果が目的(全体成果) 他部門の関係性重視(全体最適)
権限委譲	責任以上
科学的経営 職務主義 (社員—仕事に責任、社長—成果に責任)	人間主義の経営 成果主義 (経営の視点で考えて、自発的に成果に貢献)

システム思考の問題解決

態度:STEP1 目的から手段を考える

STEP2 全体から部分を考える

STEP3 理想から現実を考える

取り組み順序

STEP1 問題の背景を捉える

STEP2 解決課題を明確にする

STEP3 推進計画を明確にする

57p 個人も組織集団も、高い価値観へと自己組織的にシフトした時、強烈な内発的動機が生まれる

企業発展のエネルギーは、社員のモチベーション(内発動機)です。

内発動機とは・・・人間の価値観の内部から発動される動機付けです。

① 価値観の低い人は自分の立場を守る、自分の地位を守る、自分の存在感をアピールするためだけに仕事をします。(自分にとってプラス効果が確認できる仕事だけ、損失はやらない)

自己本位、会社は利用するものという考え方

② 価値観の高い人は、貢献したくなる。役目、使命感、価値、信念

自分が感動したいと思っている。共感・感動できるかどうかテーマ

動議づけ要因・・・ハーズバーグの衛生理論

不満足要因→衛生要因→環境的内容⇒⇒⇒不満解消

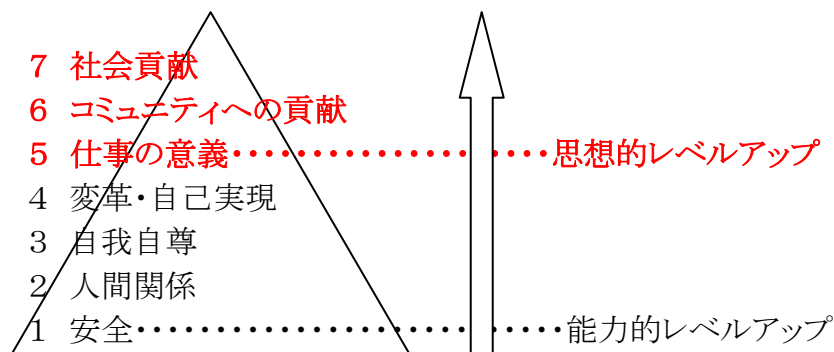
社員のモラルが標準的レベルを確保する

- ① 経営と管理上の具体的方針や作業条件
- ② 職場、現場の人間関係やコミュニケーションの条件
- ③ 給料・賞与・報酬・昇給・処遇

満足要因→動機づけ要因→主体的内容⇒⇒⇒満足充実

社員のモラルが個々において全力を尽くすに至る

- ① 社員とメンバー、顧客に恵まれ、使命的な充足感がある
- ② 仕事に完全に打ち込めて、十分な遂行の達成感がある
- ③ 成果に至るプロセスの試練で、個人の成長を促す満足感



60p 価値観の共有なしに、組織の抜本変革は成功しない

- ① 「ピラミッド型組織からフラット型組織」への移行
 - ・意思決定のスピード、指示する人と実行する人の分離
 - ・自律型人材、自分自身が主体性を発揮して行動し、責任も自分で取る
- ② 「上位下達方式から双方向コミュニケーション」
 - ・現場の声を聞く、共有できる価値観を組織内に確立
- ③ 「均質性組織から多様性組織」への移行
 - ・人材の多様化、個性を最大限発揮⇒方向集約⇒創発

職務責任と成果責任

PF ドラッカー (プロフェッショナルの条件) より

職務責任	成果責任
仕事・業務がターゲット 手段が目的 (計画作成) 自分の仕事だけ (部分最適)	貢献がターゲット 貢献成果が目的 (全体成果) 他部門の関係性重視 (全体最適)
権限委譲	責任委譲
科学的経営 職務主義 (社員一仕事に責任、社長一成果に責任)	人間主義の経営 成果主義 (経営の視点で考えて、自発的に成果に貢献)

10 の視点からみる理性型リーダーと感性型リーダーの比較

	理性型リーダー	感性型リーダー
1	画一性を要求（イエスマン） 同じ考え方を集める。違う考え排除する	個性を活かすという行き方が出来る どう体系的に、順序立てて使っていくことが課題
2	相手を説得する立場（支配という構造） ピラミッド的ヒエラルキー支配の意識	パートナーシップの精神、意識を大事にする 一緒に仕事をする仲間だという意識が強い傾向
3	管理するという意識が非常に強い	愛の精神、愛の気持ちで係わる、相手を尊重する
4	批判的な意識が強い、客観的な意識 完全性を求める、完璧性を目指す	肯定的な意識が強い。肯定的接し方をする 相手の気持ちを分かる、心を共感する。
5	完全性を求める	不完全性（個性：長所・短所）を活かす
6	冷静で冷徹	感情・情熱的
7	合理性を追求	理屈を超えた心を大切にする。ムダも必要
8	他人から見て傲慢さが目につく	謙虚で柔らかい
9	何事においても作為的 策に溺れる	物事に対する態度がナイーブ、感情情緒を大事にする 可変性がある、対応の仕方が融通がきく
10	自己中心的になりやすい 自分の気持ちを優先させる、押しつける	他者中心的という所があって、相手の気持ち理解。 相手の気持ちを優先させる

人間というのは理性と感性の「**有機的な統合**」によって成り立っている「いのち」です。

⇒リーダーシップの根幹は、統率力

今の激動の時代の生き方 2009.3. 26 感性論哲学講演より

1. 何の為に生きてきたのか？⇒歴史を創るため、命は有機体・相乗効果
2. 問題を恐れな！⇒逃げない！ 答えが必ずある(生物学的事実・信念＝宇宙より与えられて)
・・・成長・発展させる為 縁・・・天が引き寄せ、生命の力
現象⇒解釈力が大事(プラスになるように＝哲学力)
事実⇒科学・理性
3. 夢と希望を情熱をもって語ること
夢(理想)・・・意味と価値と誇りと意義の凄さを語る！
4. 自ら激動をつくり出す！！⇒変化こそ、生きている証明
固定観念・先入観からの解放⇒創造(自分の中の知識を破壊)
価値創造は破壊から始まる！！(哲学⇒事実を破壊⇒行動力)

歴史観(西洋から東洋、理性から感性、対立から共感)

理性の近代＝科学の罪⇒⇒**量の拡大**、人間性の破壊・自然破壊・・・民主主義社会

繊細な感性の脱近代

⇒**質の完成**・・・全産業を統合し、有機的・リサイクルシステムの完成・・・互惠主義的社会