

一橋大学財務リーダーシッププログラム 経営戦略の考え方 講義後配付資料

2020年11月13日
一橋大学大学院経営管理研究科
加藤俊彦

質問

- 企業が将来にわたって「稼ぐ力」は、理論的には、株式の時価総額に反映されます
 - それでは、公表された財務諸表に示される値が株式の時価総額に反映される程度は、
 - ① 以前と比べて、現在は増大していると思いますか、減少していると思いますか？
 - ② 現在、株式時価総額のうち、主要な財務指標によって説明される割合は、どのくらいだと思いますか？
-

なぜ財務数値の説明力が低下しているのか？

- 『会計の再生』の著者らによる説明
 1. 無形資産の影響力が事業成果にもたらす影響が拡大しているにも拘わらず、財務諸表に十分に反映されていない
 2. 会計数値には、事実を反映だけではなく、「作り込まれる」側面がある
 3. 事業活動に関わる簿外事象の影響が拡大している
- つまり、財務諸表に示されるデータ以外の要素が、事業活動に大きな影響を与えている
- ここで着目するのは、主として1

問題

- 右の表の事例に示されるように、サブスクリプションは、必ずしも成功するとは限らないようです
- それでは、これらのサブスクは、Netflixやマイクロソフト、アドビのようにうまくいかないのは、なぜでしょうか
- 「デジタル製品ではない」とか、「需要がない」といった、表面的な答えとは異なる視点から、考えてみて下さい
 - なぜ「デジタル製品」だとよいのか
 - なぜ「需要がない」のか

サブスク撤退・休止の主な事例

	企業名	サービスの内容
撤退	資生堂	一人ひとりの肌質に合わせた化粧品の提供
	AOKI	スーツのレンタル
	ZOZO	衣類の定期便
休止	レイズインターナショナル	焼肉店「牛角」でコースなど食べ放題。内容を変え再開したが、コロナで休止
	米ゼネラル・モーターズ	高級車「キャデラック」を使ったサービス

出所:「サブスクサバイバル(上)成長の陰で国内撤退3割」『日本経済新聞』2020年10月20日

答え

- 直接的な答え
 - 顧客にとって「お得感」がないか、「お得感」を出すと、ビジネスが破綻するから
 - 「お得感」がなければ、必然性がない限り、顧客は買わない
- このハードルを乗り越えるビジネスの特性
 - 「固定費ないし初期投資が大きく、変動費が(大幅に)小さい」という特性がないと、サブスクは厳しい
 - 例外は、買い切りで入手できず、代替が効かない魅力的な製品・サービス
 - 「必要性と代替性」から:例えば、限定生ビール
- 具体的な事例との対応
 - 飲食やアパレルは、いずれの条件も満たしにくく、厳しい
 - 例えば、「定額で、焼肉食べ放題」は、話題作りにしかない
 - 優れたソフトウェアやデジタルコンテンツは、この条件に合致する
 - 特にアドビは、売り切りを廃止したので、ソフトが魅力的である限り、2つの条件を満たす
 - IBMも、ゼロックスも、いずれか(あるいは双方)の条件を満たしていた

サブスクリプションが成立する 背後のロジック

- 顧客側:購買行動は、合理的
 - 既存の商品・サービスより「得」だと思えば購入する
- 企業側:顧客を惹きつける商品・価格設定を、どうやって実現するか
 - 固定費ないし初期投資が大きく、変動費が小さければ、①顧客が増えると、顧客1人あたり固定費が下がる、②利用頻度が上がったとしても、総費用はそれほど上がらない
- 「固定費大・変動費小」という特性を有するビジネスでは、「リーズナブルな固定価格で、利用は無制限」というビジネスモデルで、顧客をより多く獲得することが、合理的な戦略となる
 - 顧客が多くなるほど、①固定費が下がって、損益分岐点が下がり、②より多く獲得した利益で、事業を拡充できる(もしくは、より価格を下げて、価格競争力を獲得できる)

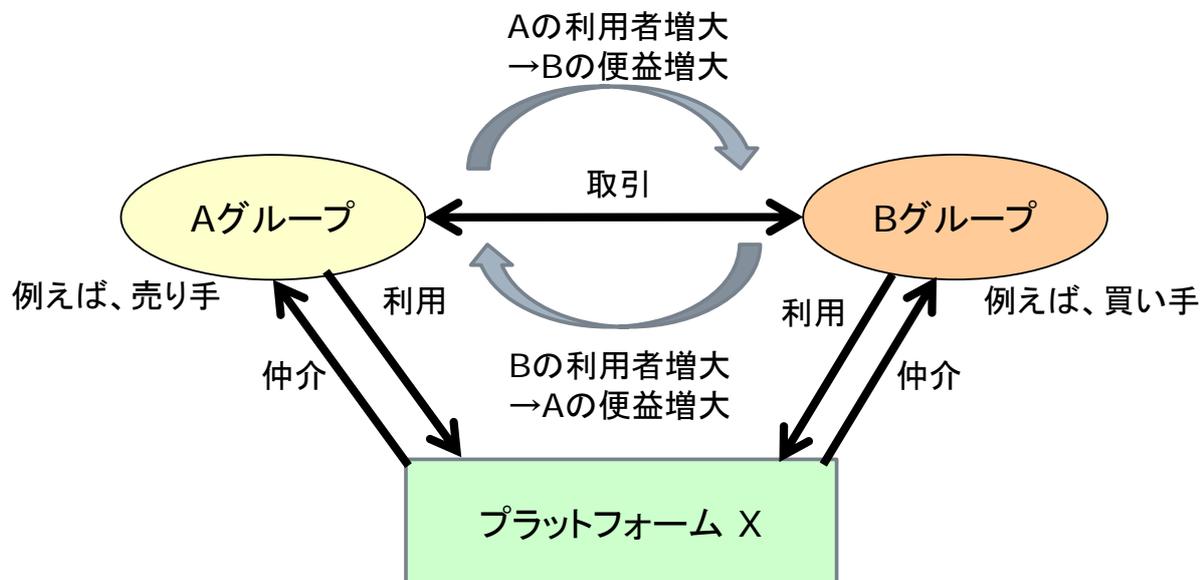
問題

- 両面市場には、特定の特性が存在するために、想定すべき「勝ち筋」があります
 - いかなる特性に基づいた、どのような「勝ち筋」でしょうか
 - 知らなければ、他に選択肢が存在する特定の両面市場を思い浮かべて、ご自身がなぜ特定の場を使うのかを考えてみて下さい
-

答え

- 両面市場には、一方のグループにおける利用者数が高くなることで、他方のグループの便益を高める「ネットワーク外部性」(間接効果)が存在する
 - この関係は双方向的
 - したがって、両面市場での「勝ち筋」は、競合企業よりも多くの利用者(アクティブユーザー)を、双方で獲得することにある
 - A側の利用者が増える→B側の効用が増えて、利用者が増える→A側の効用が増えて、利用者が増える…
 - つまり、より多くの利用者を獲得することで、良循環のプロセスに入っていく
 - 逆に、負け始めると、悪循環に陥る
 - 優勝劣敗、Winner-takes-it-all
-

両面市場における ネットワーク外部性



例えば、買い手が多いほど、売り手にとってのXの魅力が増し、
売り手が多いほど、買い手にとってのXの魅力が増す