



あなた、KEYENCEのビジネスモデル学んでいます??

ひろよしくんのみみ
2021年12月号 No.388
<http://www.myfs.co.jp>



～営業利益率を高める方法はこれだ!!～

東芝はここ数年、アメリカ原子力事業での巨額損失、PC販売の売上の水増し、そして今年4月CVCキャピタル・パートナーズの200億ドルの買収提案拒否と問題が続いています。これが引き金になり車谷CEOが辞任。先月12日、今後事業再編を実施し、インフラサービス事業、デバイス事業、半導体メモリー事業の3事業に分割する事を発表しました。

高収益企業KEYENCEのビジネスモデルはどうなっているのでしょうか？KEYENCEは、センサーを中心としたファクトリー・オートメーションのトップ企業ですが、その特色は次のとおりです。

分割事業	製品など
インフラサービス事業	エネルギー、インフラ（発電システム、鉄道などの重電分野）、ビル管理、政府向けITシステム
デバイス事業	ハードディスクドライブ、電子部品、電力制御素子エレクトロニクス関連製品
半導体メモリー事業	分割した半導体メモリー製造会社キオクシアの管理など

特色	ビジネスモデル
直販システム (グローバルダイレクトシステム)	メーカーは、製品の企画・開発を行い、代理店・販売店を通して販売します。But!!これでは、ユーザーの生の声が聞こえない。KEYENCEでは専門知識を持った営業担当者がユーザーのもとに足を運び、生の声を参考に製品を企画・開発するという直販体制を採用。お客様との距離が接近&無駄な営業費用は不要⇒経費も削減
ファブレスの生産体制	自社工場を持つと、新商品を製造するたびにラインを再編成しなければならない。それはコストアップに繋がる。生産体制を意識する為、製品の企画・開発が硬直的になる。そこでKEYENCEは、企画・開発にフィットする製造ラインを持つ工場と業務提携して生産
世界初・業界初を世界標準としている	KEYENCEが出す製品の7割が「世界初」、「業界初」の製品。その為、初物の顧客の不安を払しょくするため、テスト機を用意して試験運用しています
全世界当日出荷	得意先の製造ラインがストップすると、数千万、数億円の損害が発生します。そこでKEYENCEは、全世界30万社以上の取引先に対し、当日出荷を実現。専門知識を持った営業マンが常に連絡を受けられる体制にしています

コングロマリットを分割して、東芝ブランドの各事業分野での価値向上を目指したものと云えます。現在の東芝は家電製品などの直接消費者に販売するB to C製品は大幅に絞り込み、企業向けのB to Bが主力となっています。そこで、B to B最高峰のKEYENCEとの比較を日経新聞が取り上げていましたので、この記事を参考にして書いてみたいと思います。

2021年4～9月期の損益状況

単位：億円

項目	KEYENCE	TOSHIBA
売上高	3,552	15,463
売上原価	614	11,395
売上総利益	2,937	4,068
粗利益率	82.7%	26.3%
販売費・一般管理費	963	3,618
営業利益	1,974	449
営業利益率	55.6%	2.9%

売上高は、TOSHIBAがKEYENCEの3倍ありますが、何とKEYENCEの粗利益率は82.7%とTOSHIBAの3倍強。営業利益額ではKEYENCEがTOSHIBAの4.4倍あり、営業利益率では何と19倍強KEYENCEが勝っています。KEYENCEの粗利率82.7%、営業利益率55.6%は日本の上場企業の中でもトップでないでしょうか。



あなた、KEYENCEのビジネスモデル学んでいます??