

【ビジネス構造化経営の実践例1】

～ 顧客価値を基点とするビジネスプランニング事例の紹介～

2010年11月4日
ビジネス構造化研究会研究員
株式会社クニエ シニアマネージャー
加藤 誠一



イントロダクション: ビジネス構造化経営理論について

事例1: B to C ビジネスでのIT投資計画策定

事例2: B to B ビジネスでの事業計画策定

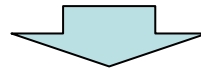
Q&A

イントロダクション: ビジネス構造化経営理論について

ビジネス構造化経営への基本的な考え方



- ①ベストプラクティスアプローチの罠に陥っていないか？
- ②限られた経営リソースを配分する「選択」ができているか？
- ③自社を十分に理解しているか？
- ④「経営」の根拠は正しいか？（戦略や改革の方法は合目的的、統合的、網羅的か）



経営への二つの提言

1. ベストプラクティスアプローチからの脱却
2. 徹底した顧客指向に立ち「ビジネス構造化経営」への3つの扉を開けること
～3つの経営要件（目的指向・全体最適・長期最適）充足の完全なフレームワークでの経営

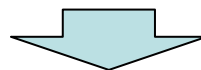
●「3つの扉」を通じた経営

1. 構造的全体俯瞰
2. 構造ベース戦略と一貫
3. 継続的改革サイクル化



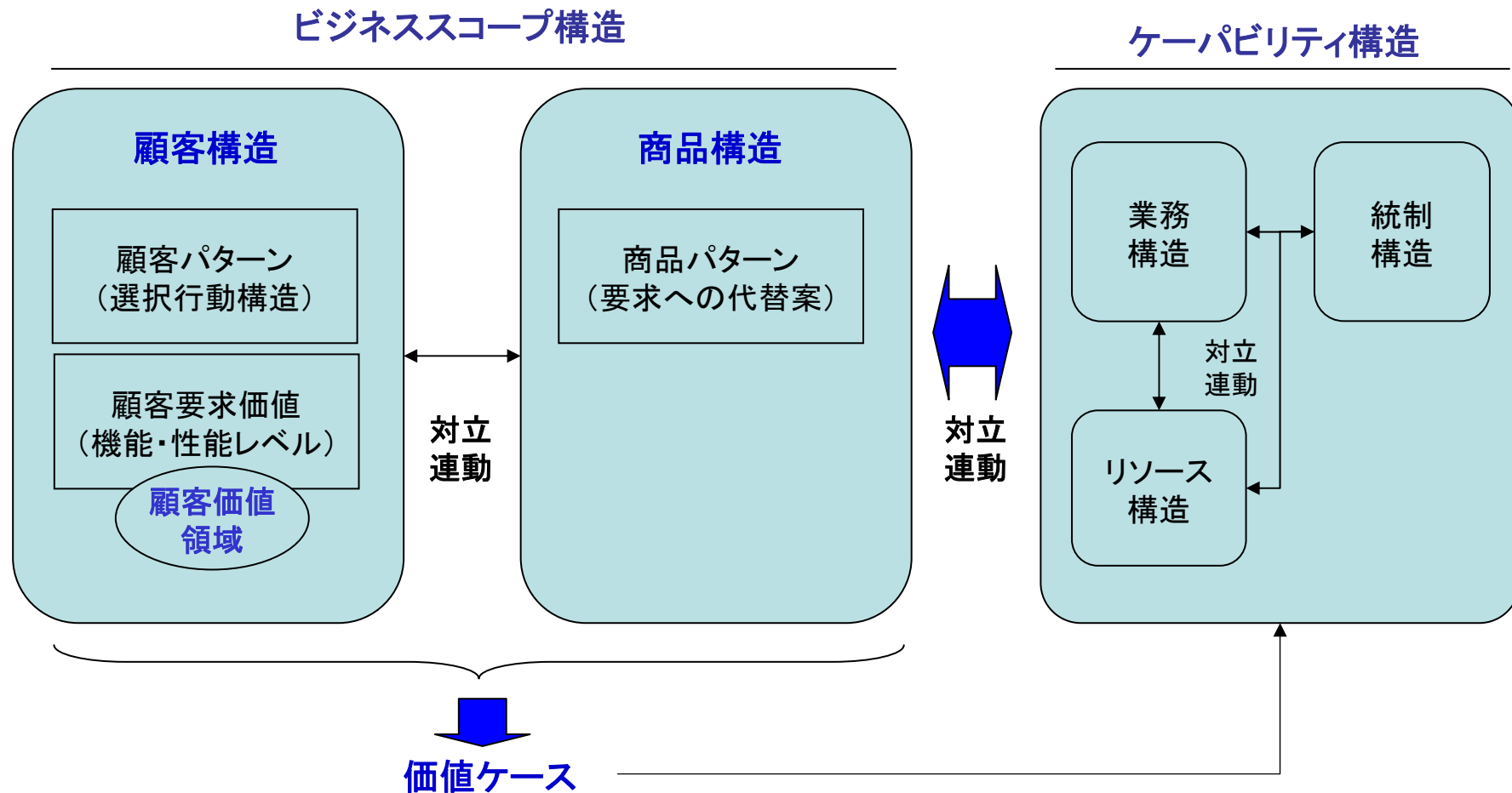
●「6つの基本概念」に基づく経営

1. ビジネススコープ構造化（顧客・オーナー指向経営）
2. ケーパビリティ構造化（ケーパビリティベース経営）
3. 価値/成果構造化
4. 顧客価値とオーナー価値ポジションバランスの戦略
5. 目的一貫改革・設計（業務・統制機構・リソース）
6. ビジネス構造モデルベース改革サイクル

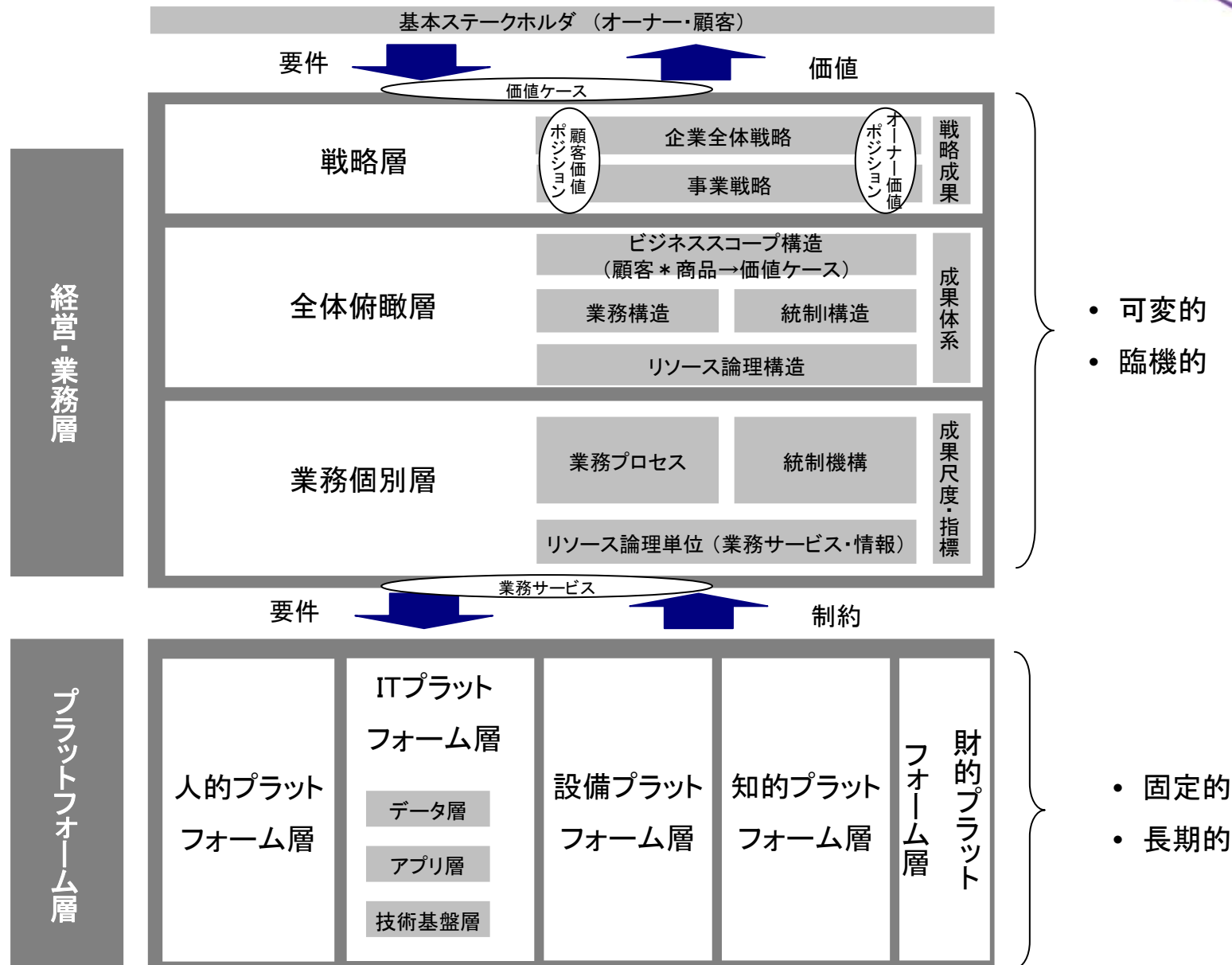


競争優位へのブレークスルー

顧客軸ベースでのビジネスの基本的な捉え方



経営への提言：「ビジネス構造化フレームワーク」



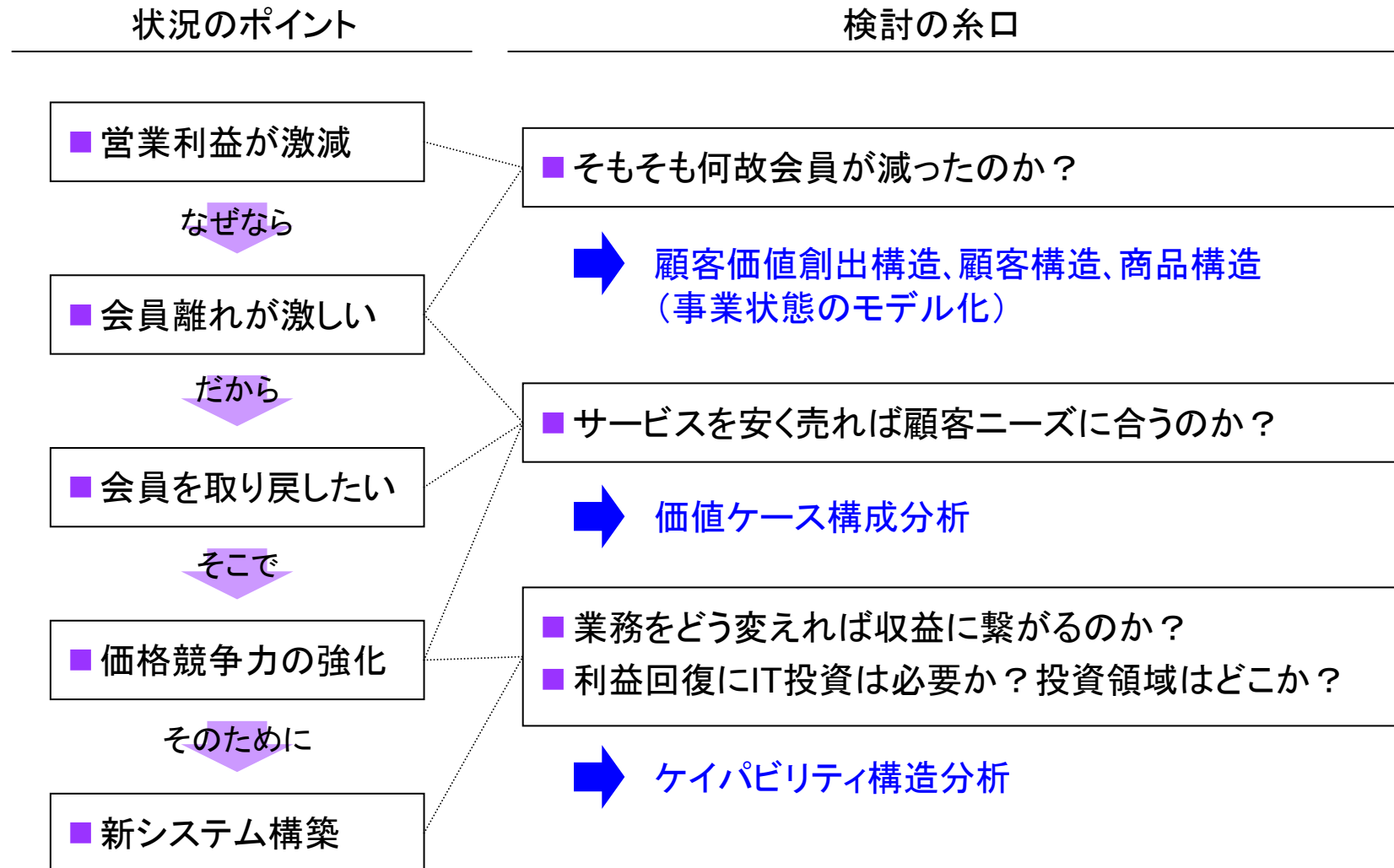
事例1:B to C ビジネスでのIT投資計画策定

企業名：フィットネスライフ社

- 日本全国でスポーツクラブをチェーン展開する健康サービス企業
- 全国で80箇所のスポーツクラブを直営、会員25万人
- フィットネス、スタジオレッスン、スイミングスクール、テニススクールを運営
- 売上の95%以上はスポーツクラブ会員（一般消費者）からの月会費収入

状況：

- 過去十数年間は増収増益だったが、近年営業利益が激減
- 「会員離れが激しい。会員を取り戻さなくてはならない。」
- 「このままでは生き残れない。既存サービスの価格競争力を上げたい」
- 「システムがサービスの足かせになってはならない。事業戦略に沿った新システムを構築したい」
- 中期経営計画とIT投資計画を策定中



顧客価値創出構造

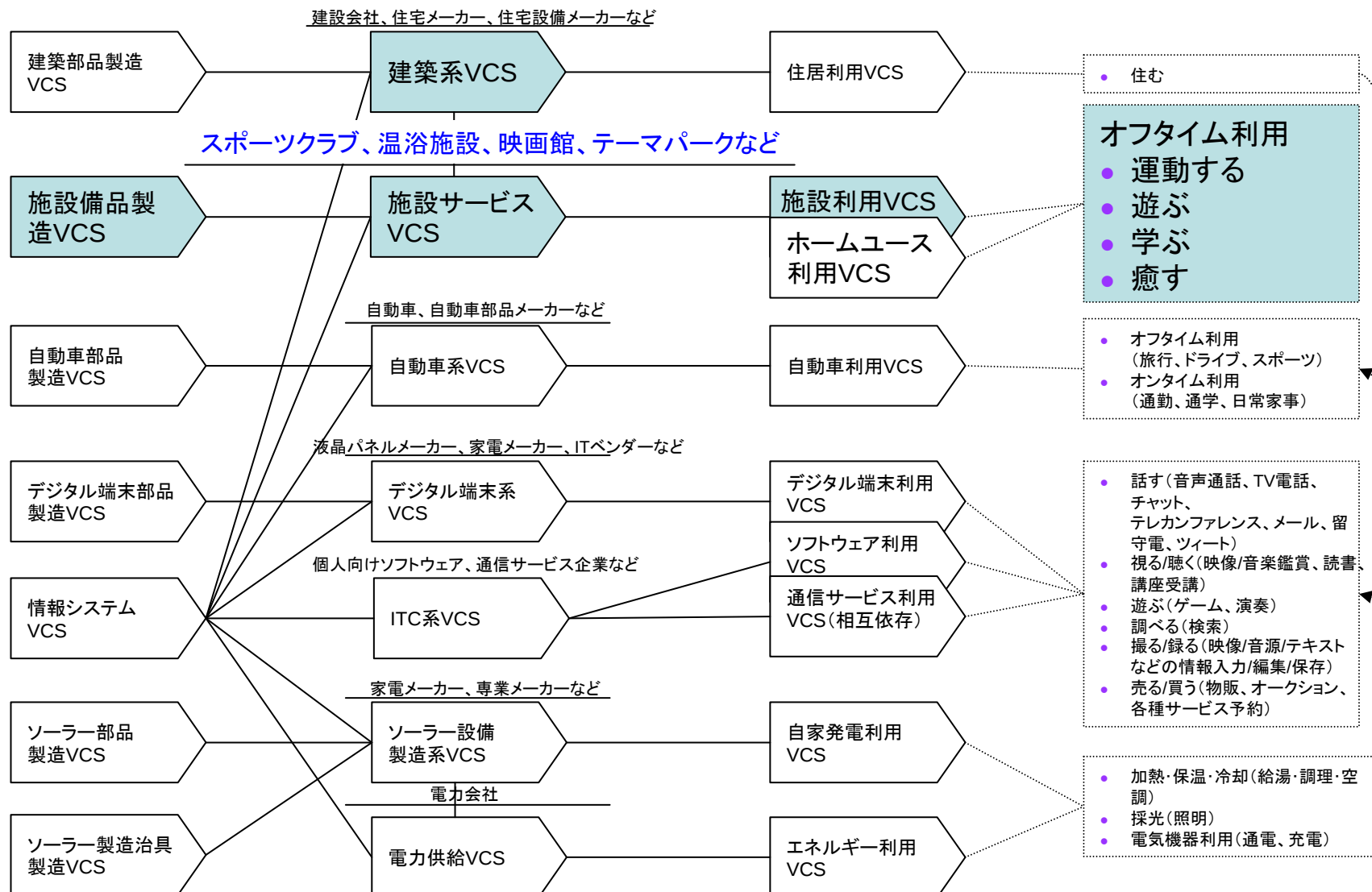


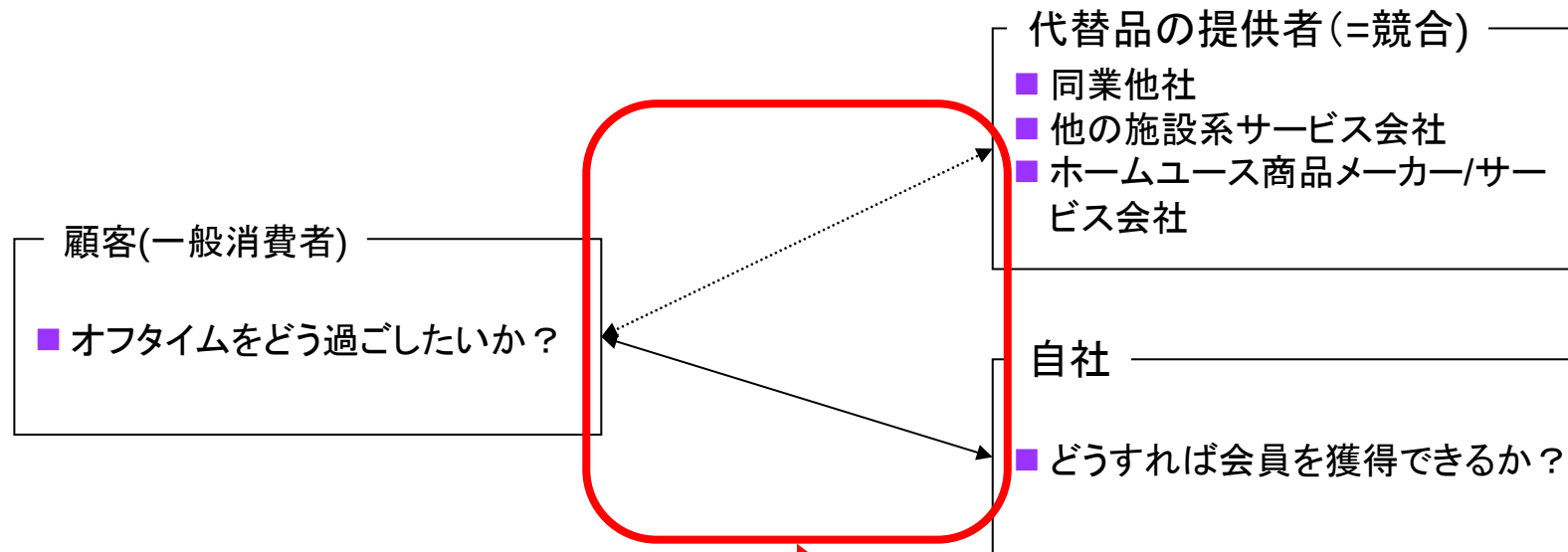
B2B企業の価値創出構造

B2C企業の価値創出構造

一般消費者の価値創出構造

一般消費者の顧客価値領域

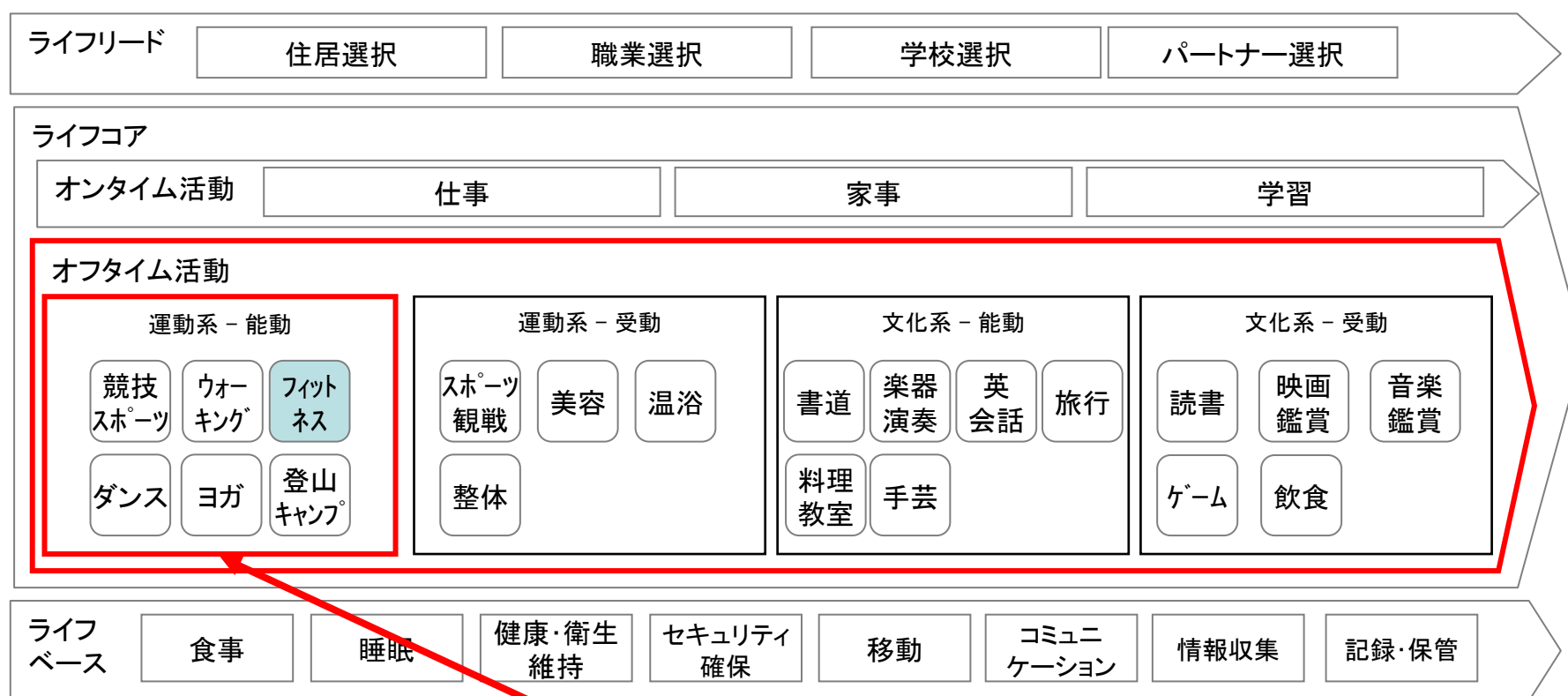




■ そもそも何故会員が減ったのか？

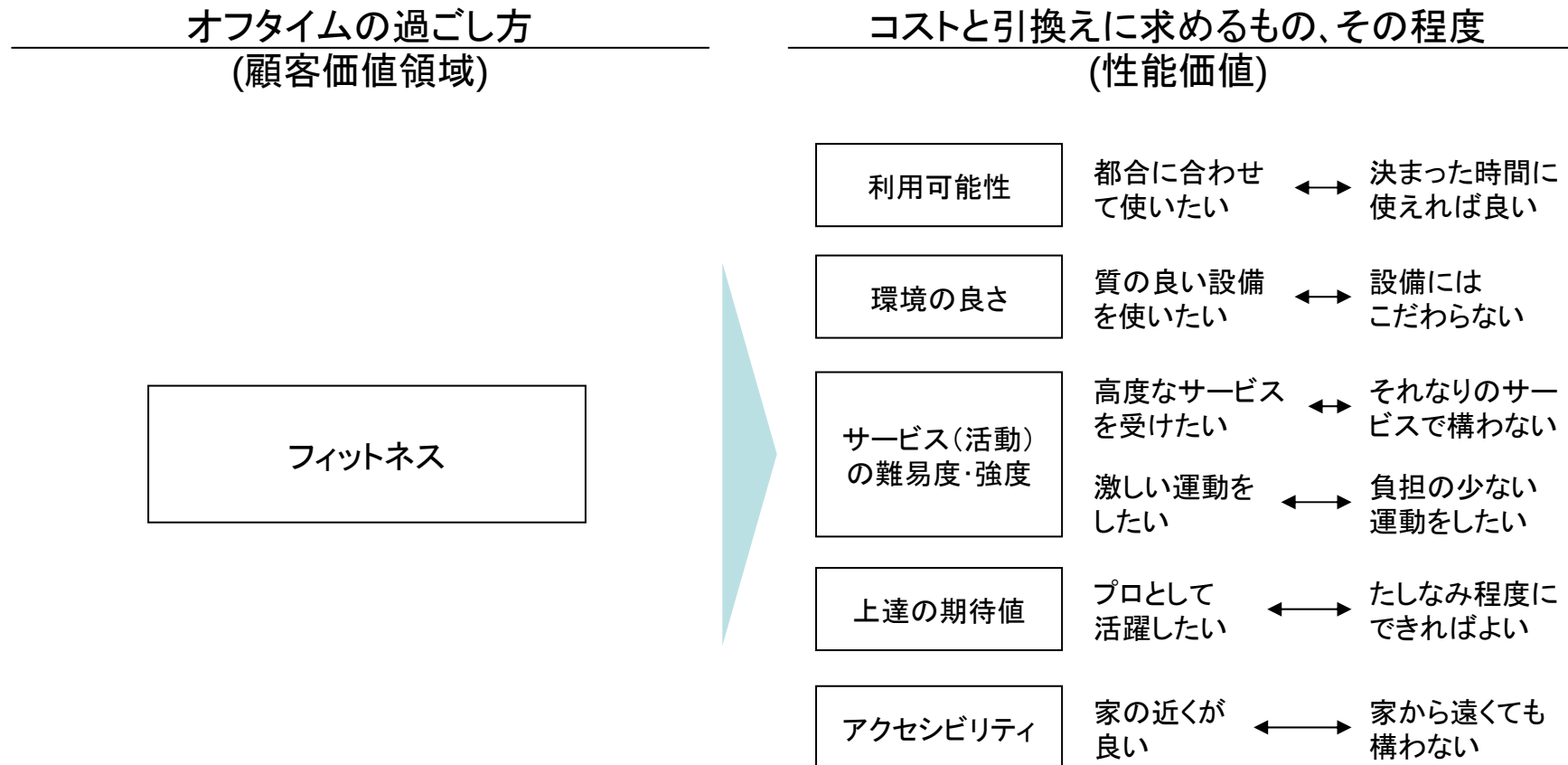
- 顧客のオフタイムの過ごし方と自社サービスとが適合しない限り会員は獲得できない（オフタイムの過ごし方により適合する代替品を選ぶ）
- 自社サービスが変わらないのに会員が減ったということは、顧客のオフタイムの過ごし方が変化した可能性は無いのか？
- そもそも顧客はオフタイムをどう過ごし、「オフタイム市場」の規模はどう分布しているのか？

一般消費者の顧客価値領域イメージ



■ サービスを安く売れば
顧客ニーズに合うのか？

- 顧客はオフタイムに利用するサービスを絞り込んでいないか？
- オフタイムにフィットネス(=運動系-能動的だが、インドアで競技性のない活動)を好む顧客が減っているのではないか？

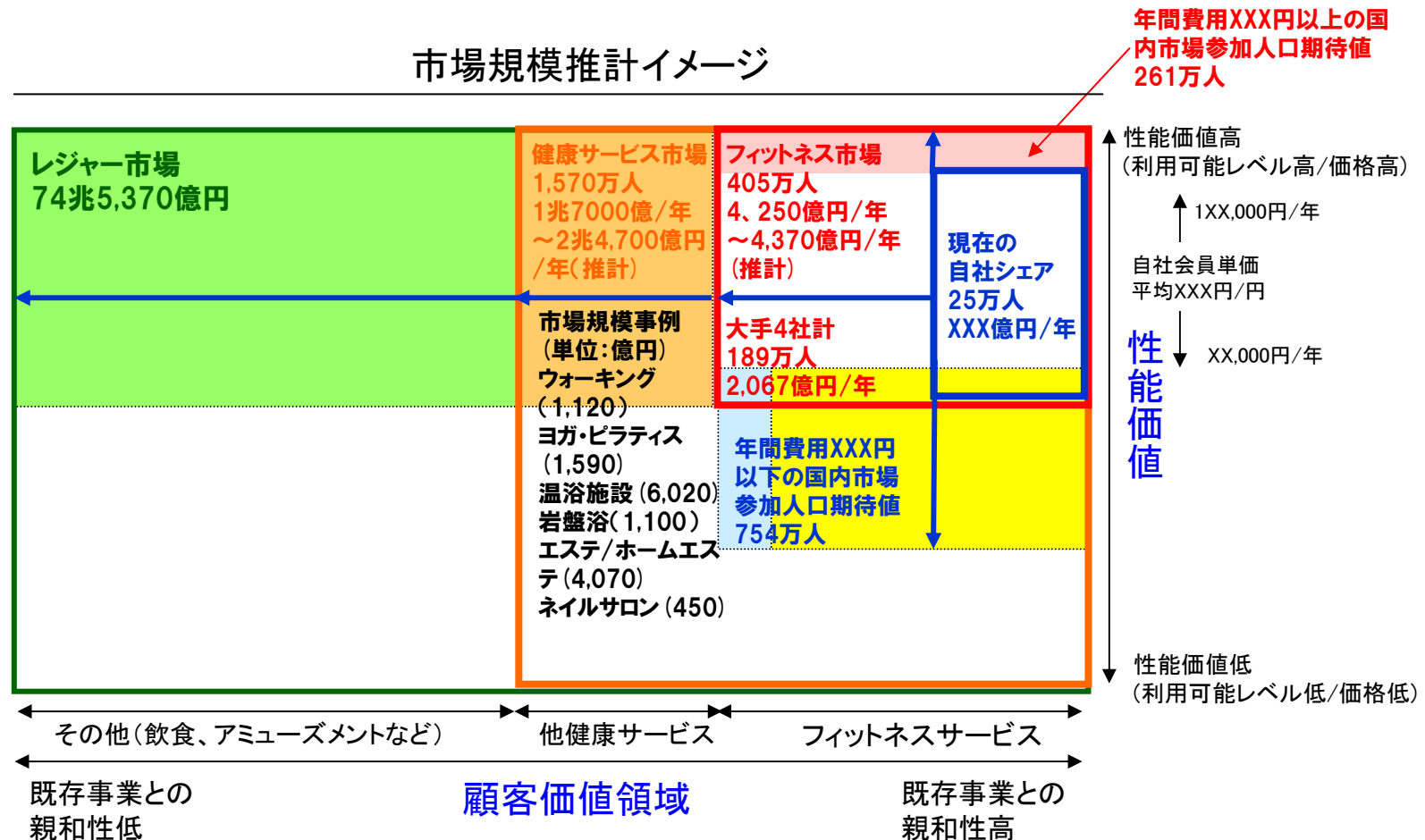


- サービスを安く売れば顧客ニーズに合うのか？
- ➡ ■ そもそもオフタイムの活動にフィットネスサービスを利用する顧客は、コストと引換えに何を求めるのか？
- コストが安くてもニーズ(性能価値)にあわなければ選ばれない

顧客構造から見た市場イメージ



市場規模推計イメージ



- ➡ 顧客価値領域全体から見ると市場規模は小さく競争が激しい
- コストは比較的高い価格帯に偏るが、同じ価格帯が許容される他の顧客価値領域もある

何によってサービスを提供しているか？
(部品構成)

人材
(インストラクター、対応スタッフ)

施設・設備
(運動設備、スタジオ、プール)

ノウハウ
(レッスンカリキュラム)

利用条件(契約)
(正会員、平日会員、週末会員)

どのようにサービスを提供しているか？
(工程構成)

施設開発

サービス開発

サービス提供

顧客マネジメント

X

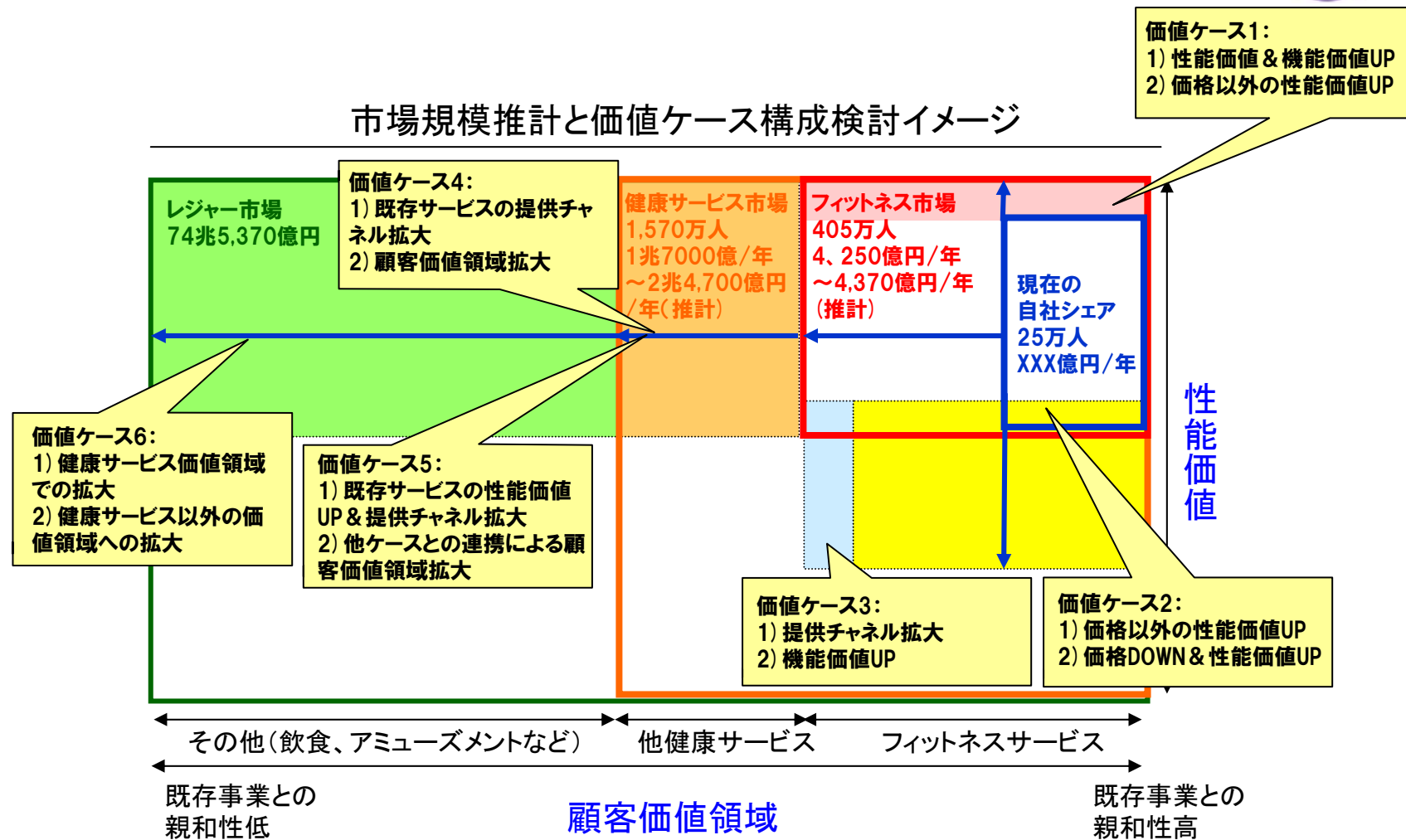


- 「サービスを安く売る」とは、「利用条件」だけに注目していないか？
- 他要素の拡充も考えられないか？

市場規模推計と価値ケース構成検討



市場規模推計と価値ケース構成検討イメージ



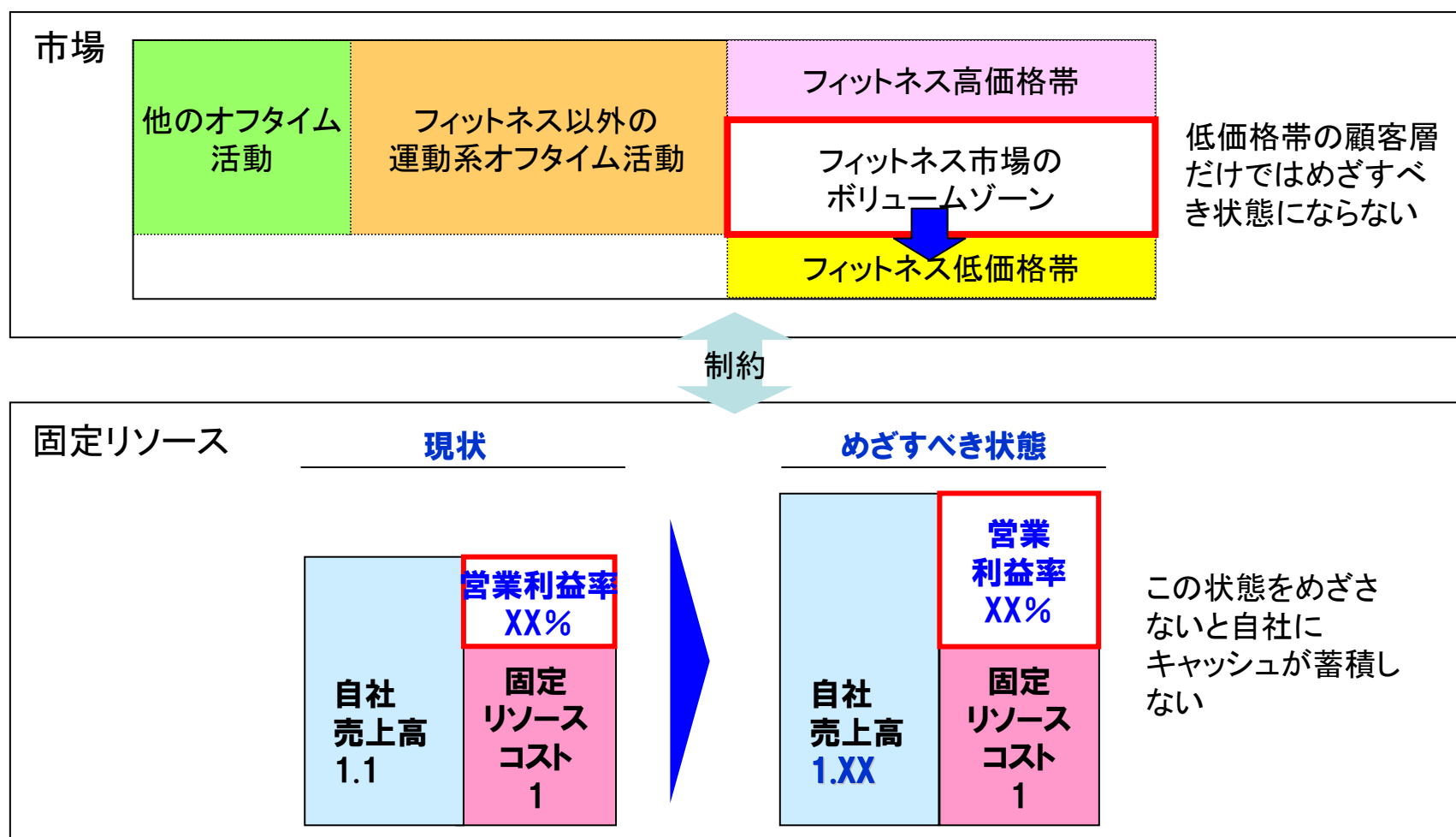
➡ ■「どの顧客価値領域でどのような性能価値に応えるか？」という観点から自社のポジショニングを考える

固定リソースコスト分析



市場で目指すべき方向(ポジショニング)を決める際に、自社固定リソースからの収益目標との整合を考慮する

固定リソースコスト分析イメージ



価値ケース構成による事業戦略立案



価値ケース構成による事業戦略立案イメージ

価値ケース1 フィットネス 高額	・顧客価値をサービス品質向上に活かせる業務		
価値ケース2 フィットネス 低額	・顧客の期待値に合った利用条件と価格設定を実現する業務		
価値ケース3 スクール系	・顧客の期待するレッスン内容やリソース配置を実現する業務		
価値ケース4 その他	・トレンドに沿った体育系・文科系プログラムを提供する業務		



- 自社の顧客層は一律ではない
- 顧客層ごとの収益の取り方を分けて考える

ビジネススコープ分析のポイント



当初の考え方

■ 営業利益が激減

なぜなら

■ 会員離れが激しい

だから

■ 会員を取り戻したい

そこで

■ 価格競争力の強化

そのために

■ 新システム構築

ここまでの分析から分かること

■ 顧客のオフタイムの過ごし方が変わった

なぜなら

■ 顧客の選択肢が多様化＋競合が増えた

だから

■ 顧客価値領域の取り込み強化＋性能価値把握
(単なる価格競争は自殺行為になる危険あり)

そこで

■ 事業をパターン分けし、自社サービスを
拡充(価値ケース構成)

そのために

■ ケイパビリティ分析

ケイパビリティ構造分析(価値創出プロセス)



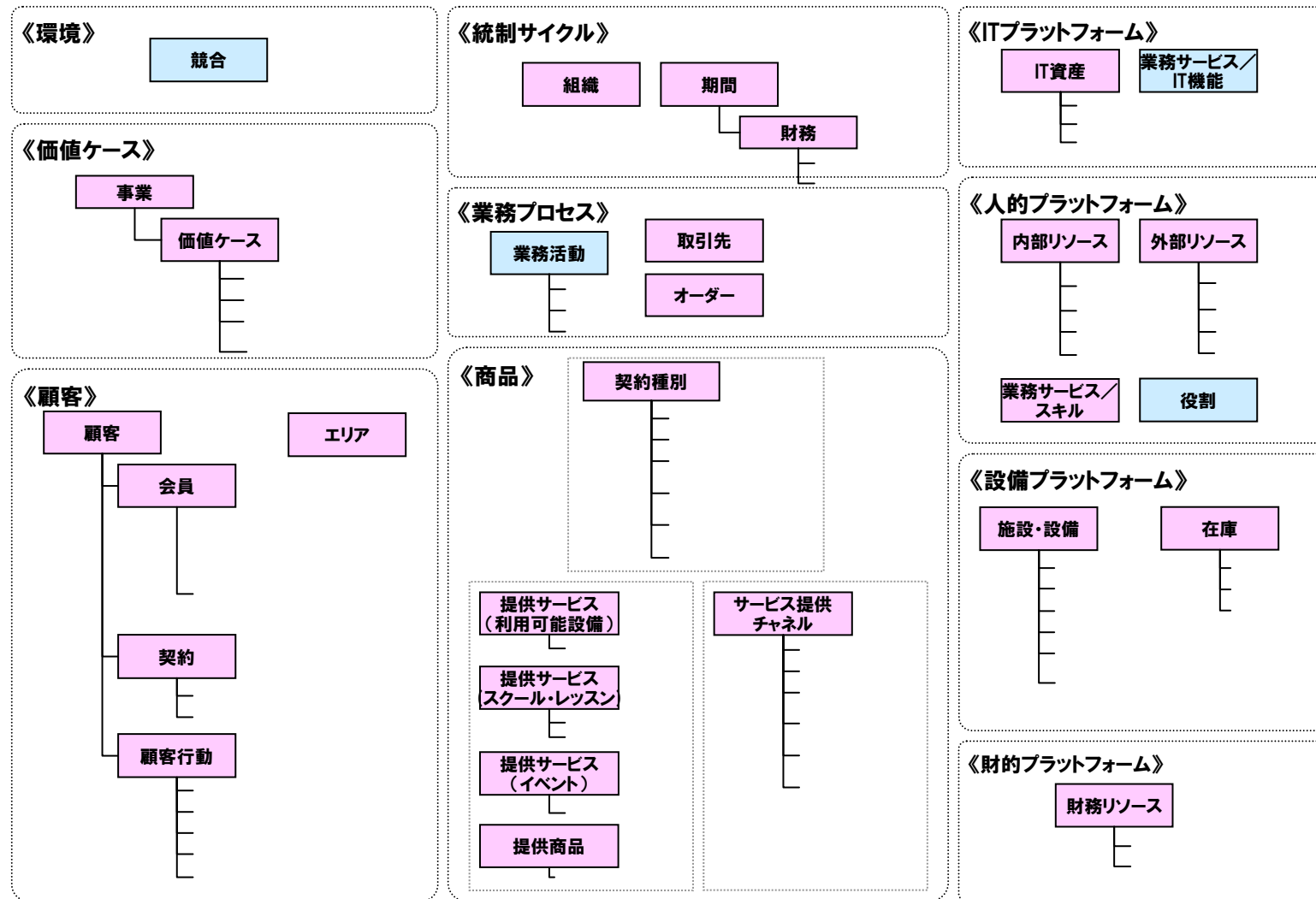
業務変革ポイントの定義イメージ



ケイパビリティ構造分析(リソース構成)



めざす業務でどのような情報を掴まなければならないか？という観点から情報を体系的に整理する

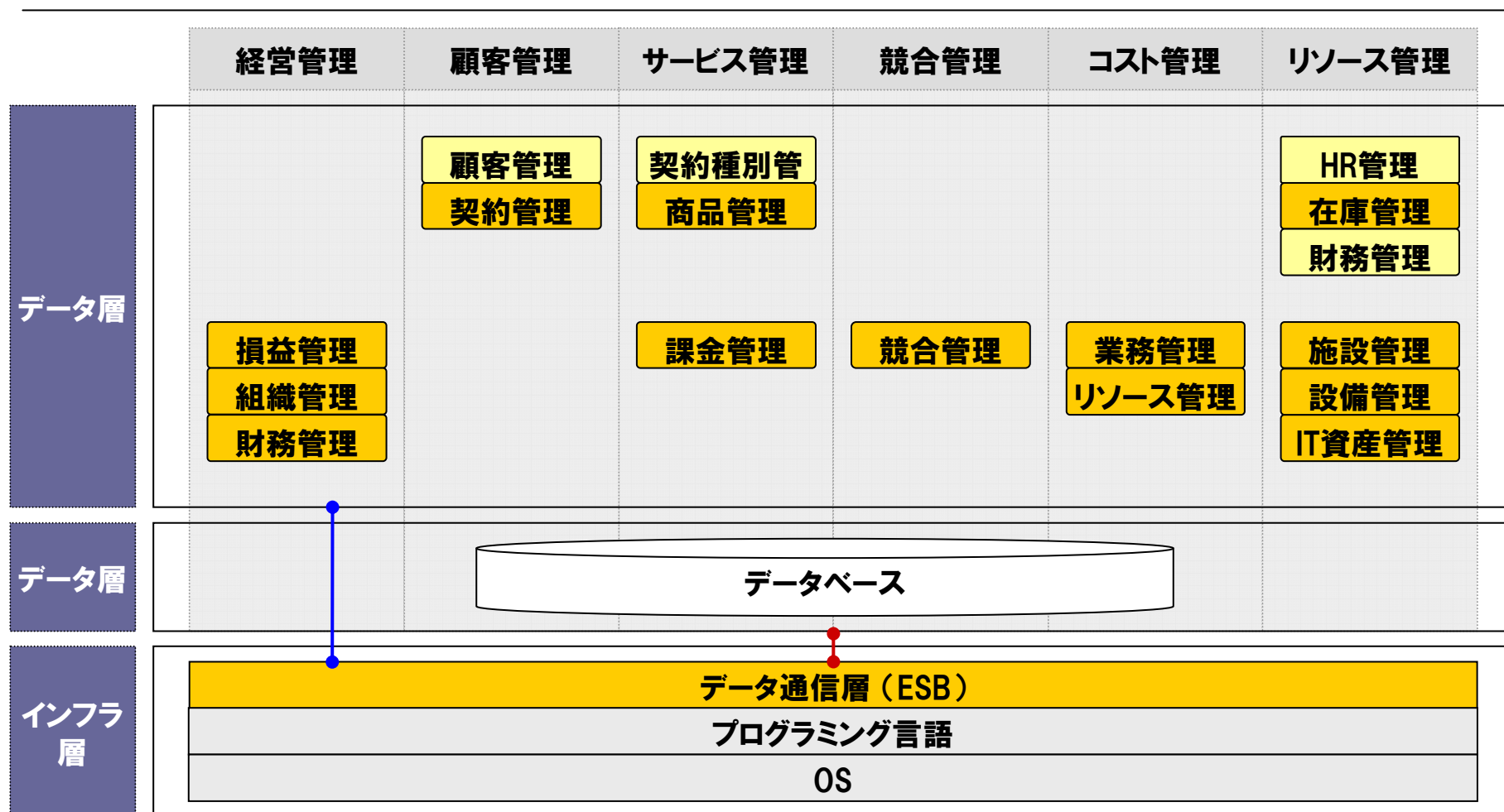


システム構成案策定



ITリソースが担うべき情報と処理の束(サービス)を実装するシステム構成を定義する

システム構成案イメージ



ケイパビリティ分析のポイント



当初の考え方

■ 営業利益が激減

そこで

■ 価格競争力の強化

そのために

■ 新システム構築

ここまでの分析から分かること

■ 顧客のオフタイムの過ごし方が変わった

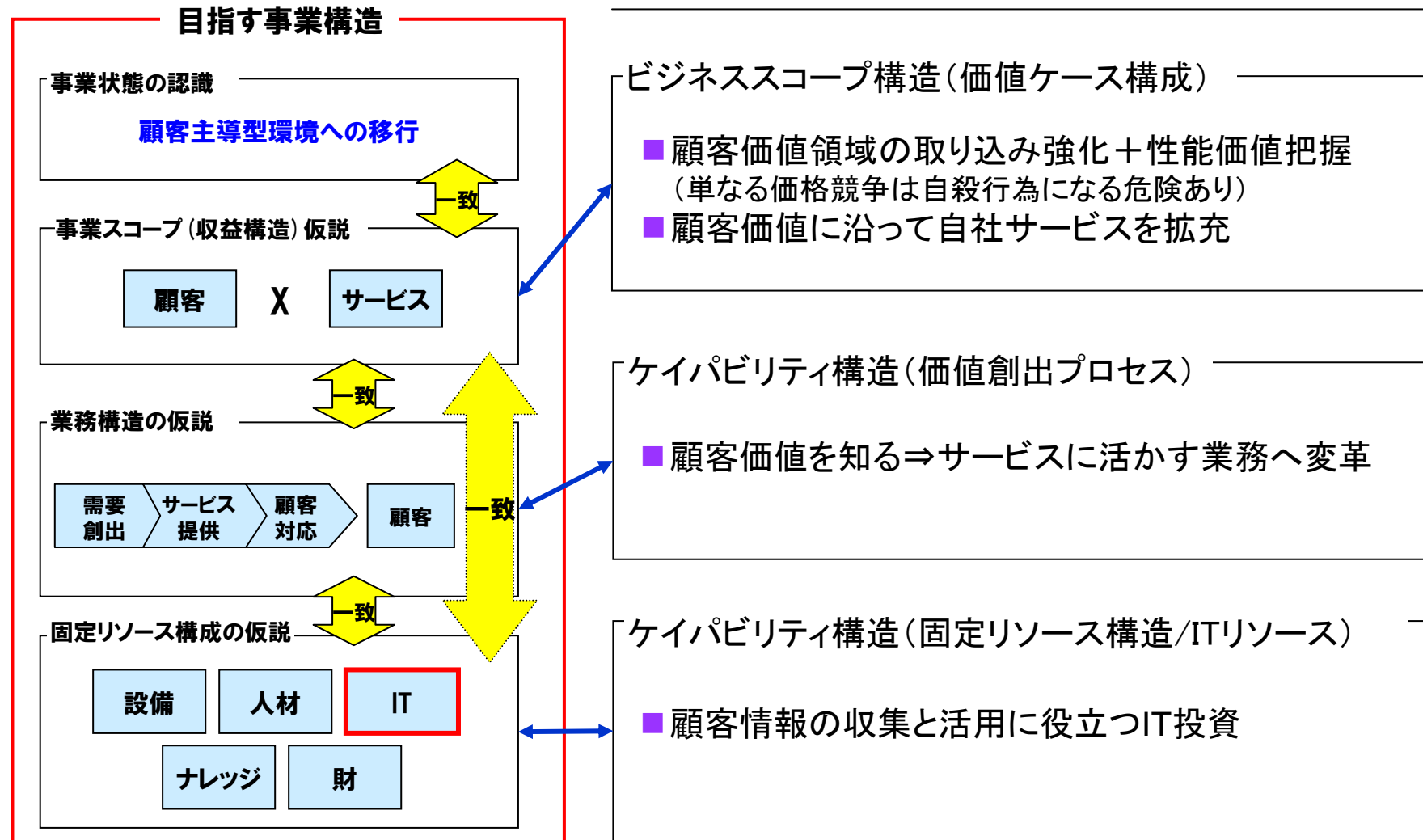
そこで

■ 顧客価値に沿って自社サービスを拡充
(価値ケース構成)

そのために

- 顧客価値を知る⇒サービスに活かす
業務へ変える
- 顧客情報の収集と活用に関与するIT投資
(=業務の生産性を高めるIT投資)

めざす方向性

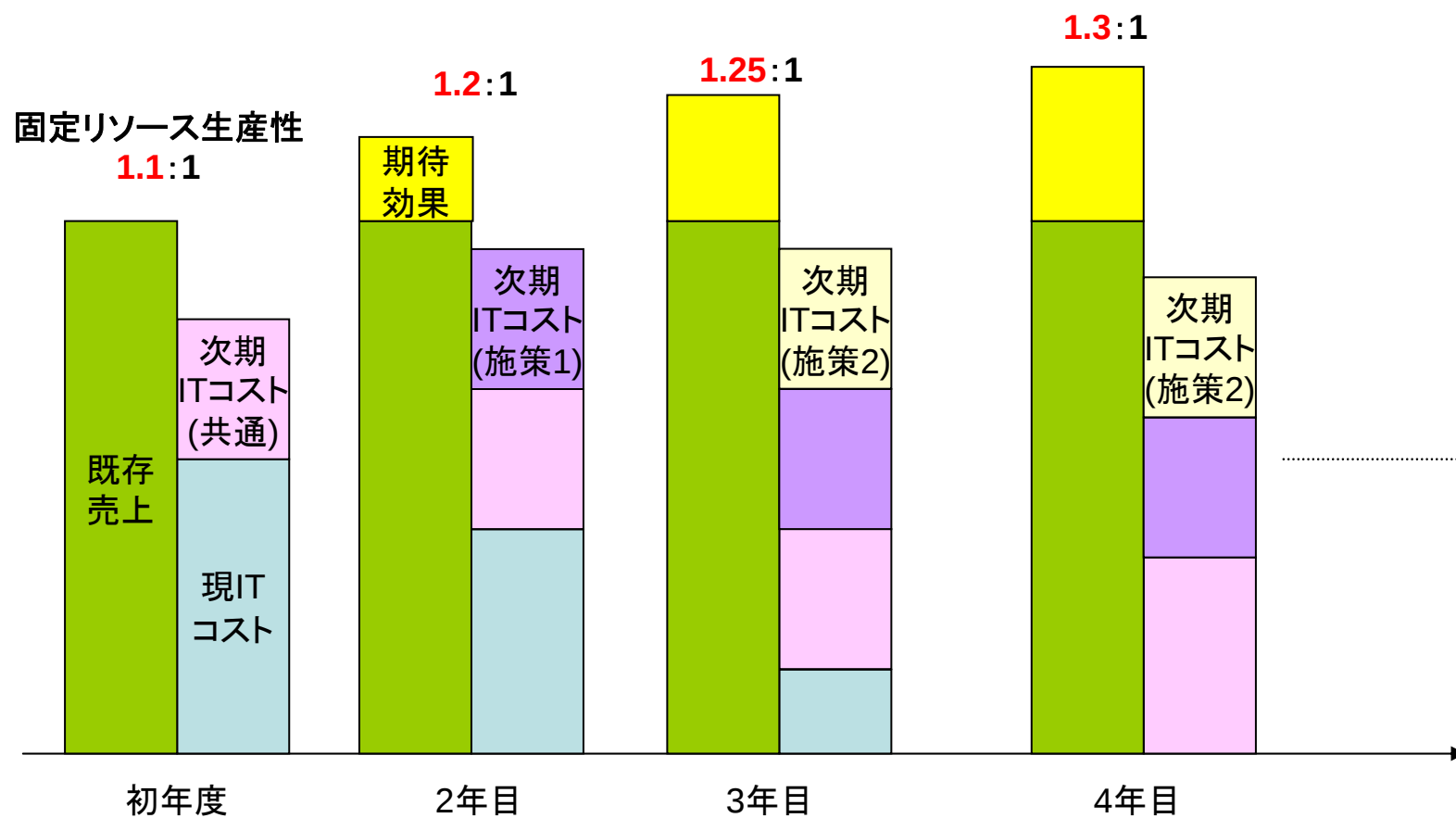


投資計画策定



実行計画を実施した場合に企業の収益への程度貢献するのか、成果を財務値によって試算する

投資計画の策定イメージ



B to C ビジネスのポイント

- 事業の方向性は、一般消費者の購買行動(価値創出構造)から考える
⇒顧客が自社商品を選ぶ理由や競合(=代替品)の全体像が見えてくる
- 自社製品/サービスを商品構造から考える
⇒価格競争以外の選択肢を見渡せる

IT投資のポイント

- 「めざす業務の生産性を高めるIT投資」という観点から投資項目の優先順位を決める
⇒「固定リソース生産性」の観点からIT投資効果を考察できる
- 「めざす業務」は事業の方向性との整合性を取る
⇒ビジネススコープ構造とケイパビリティ構造の分析から整合性を考察できる

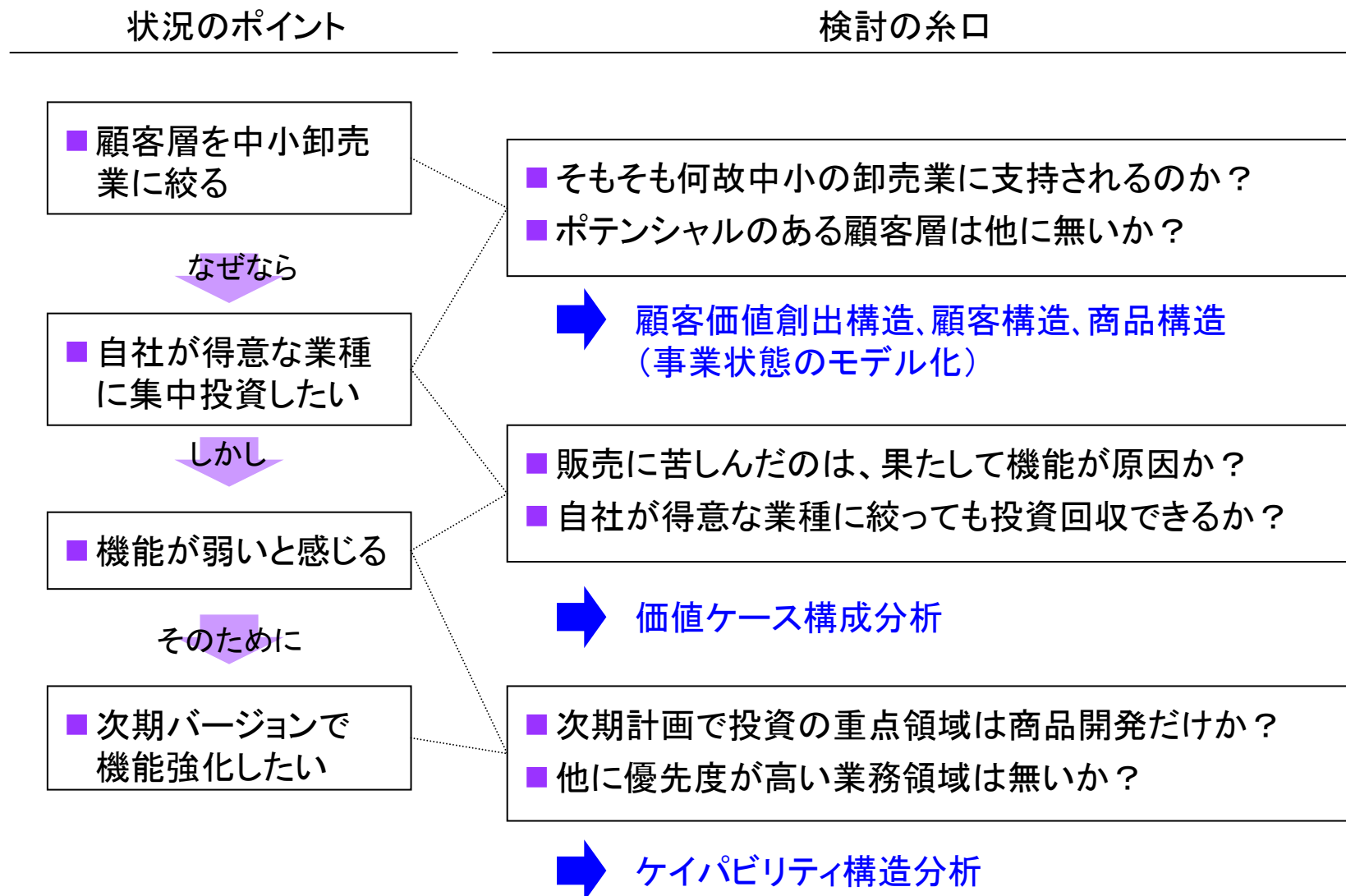
事例2:B to B ビジネスでの事業計画策定

企業名：エンタープライズソフト社

- 国内中小企業向けソフトウェア販売とシステム開発を受託している企業
- 事業所は東京、大阪、福岡の3箇所
- 中小の卸売業との取引実績が多い
- 大手卸業を親会社に持つ（社内システム部門から分社化）

状況：

- 自社開発した中小企業向け業務ソフトの次期バージョンを開発～販売したい
- 大手との競争を避けるため、自社が注力するマーケットを絞り込みたい
- これまでの取引実績から中小の卸売業を対象顧客と考えている
- 現バージョンの販売は苦しんだ。必要な機能が足りないのではと感じている
- 課題を明らかにして、次期バージョンの事業計画を立てたい



顧客価値創出構造

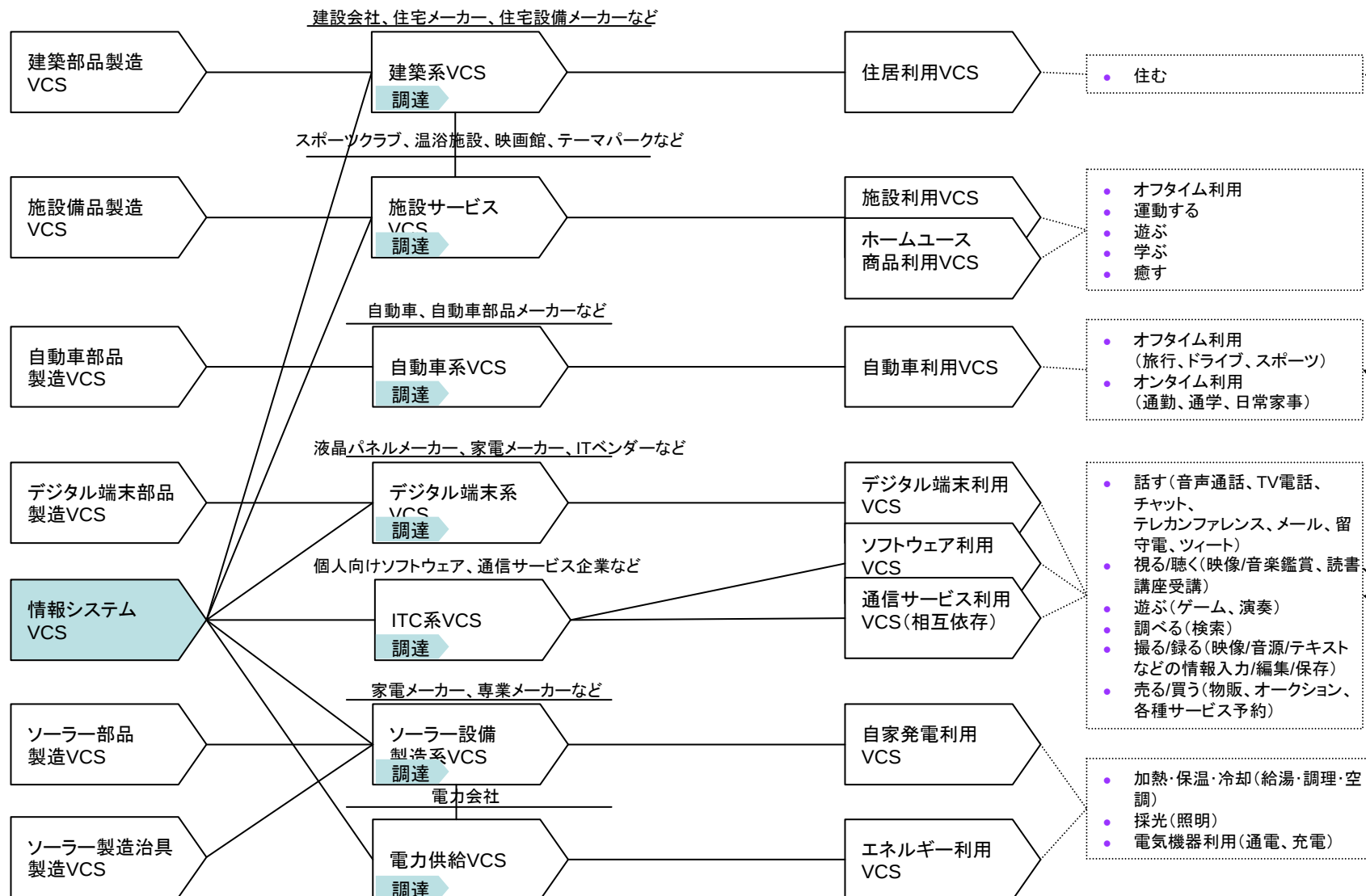


B2B企業の価値創出構造

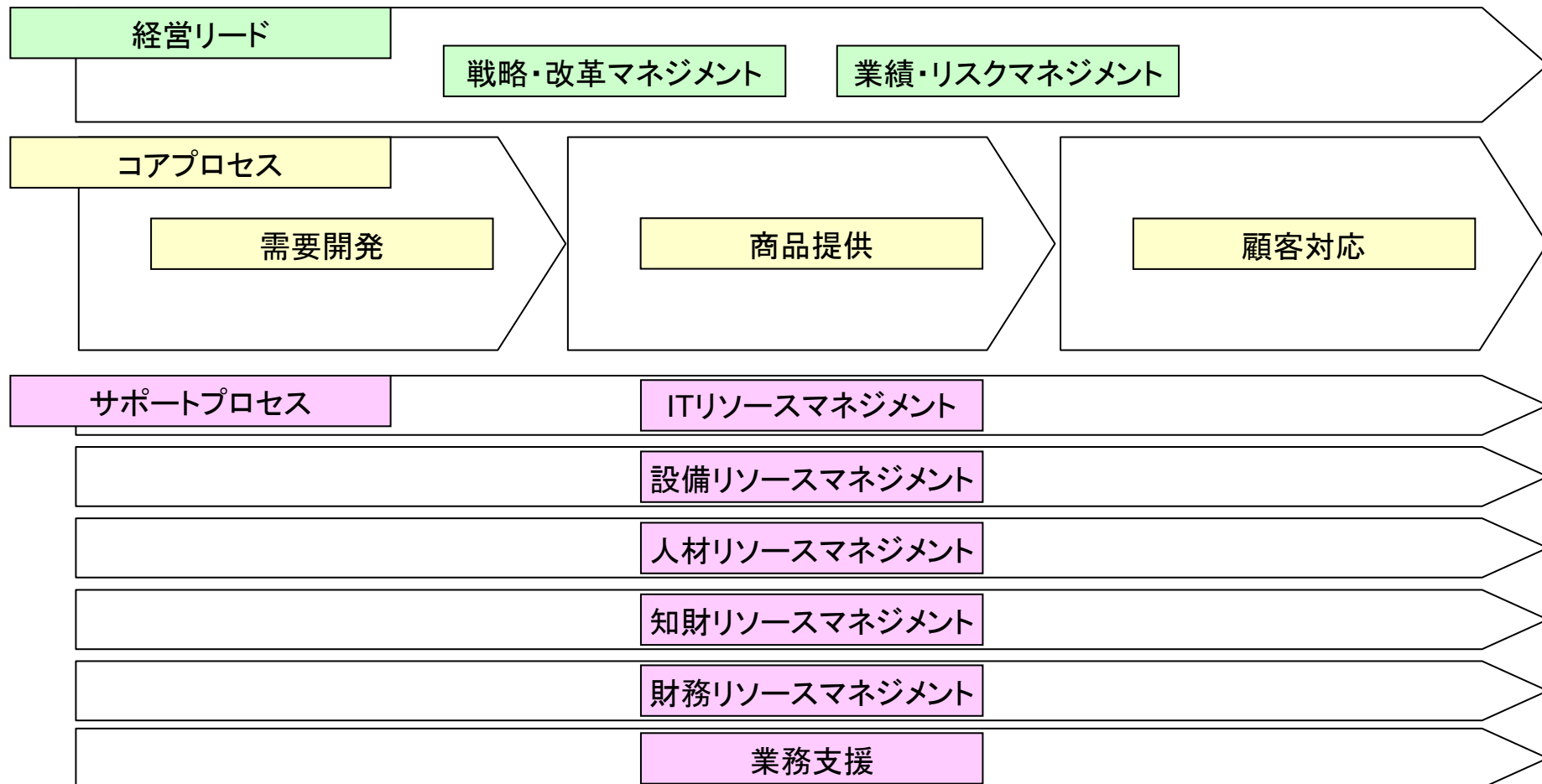
B2C企業の価値創出構造

一般消費者の価値創出構造

一般消費者の顧客価値領域

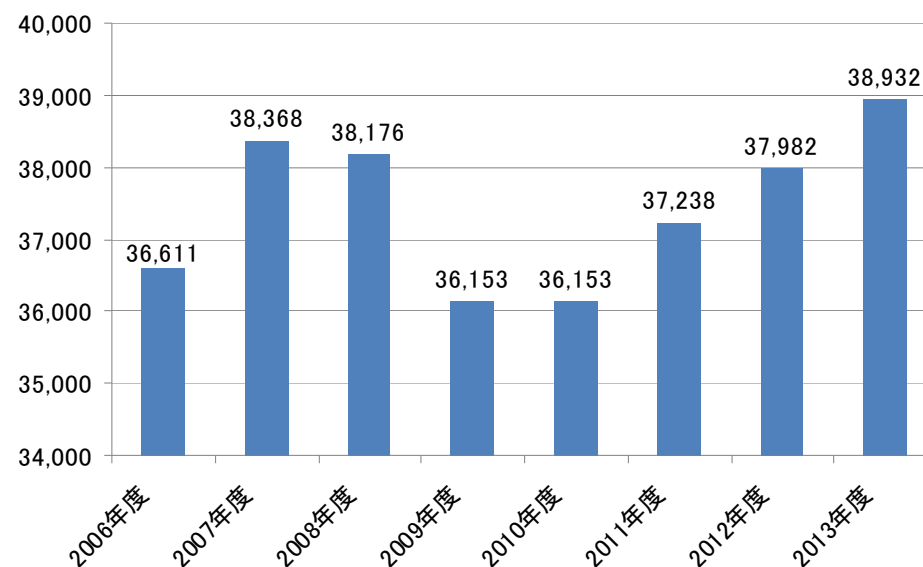


顧客価値領域(IT投資領域)の定義



SMB_IT市場規模の推移(推計)

■ 金額(億円)



IT投資市場の推計サマリ

- 市場全体で3兆6千～8千億円規模
- 1企業あたりのIT投資が平均1億円を越える規模は年商100億円以上
- 製造業、建設業、情報サービス、卸売業、小売業、飲食、宿泊業で市場全体の約74%を占める
- 1企業あたりのIT投資単価が高いが企業数が少ない業種:
情報サービス(ソフトウェア)
- 1企業あたりのIT投資単価が低いが企業数が多い業種:
卸売業、小売業
- 1企業あたりのIT投資単価と企業数のバランスが良い業種:
建設業、製造業、情報サービス(SI)

何によってサービスを提供しているか？
(部品構成)

人材
(開発、プリセールス)

ソフトウェア
(自社開発パッケージ)

インフラ
(データセンタ、ネットワーク)

利用条件(契約)

どのようにサービスを提供しているか？
(工程構成)

製品開発

セールス & マーケティング

ソフトウェア提供

顧客マネジメント

X

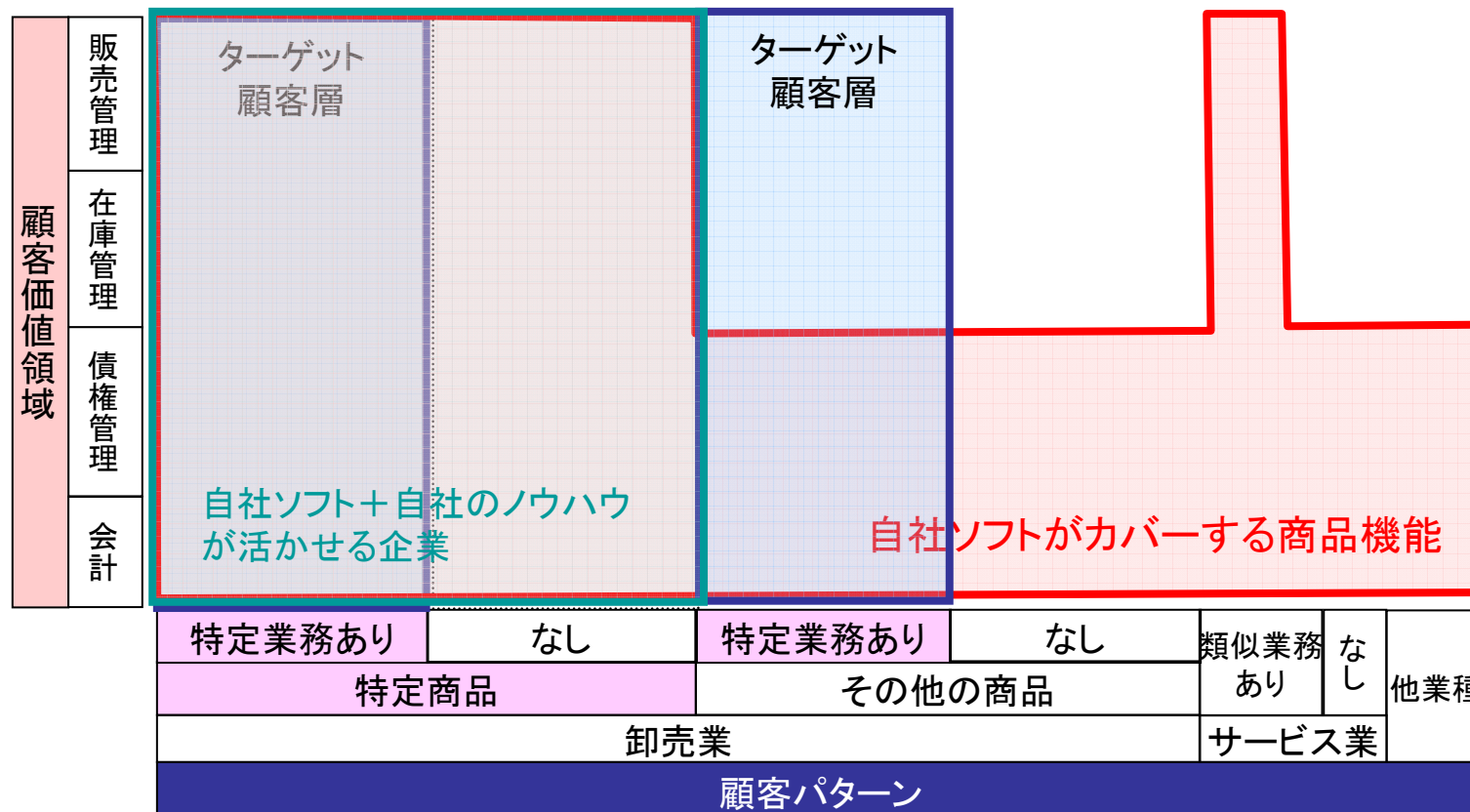


- 収益の源泉はソフトウェアだけではない
- しかし「モノ作り」だけに注目していないか？ 他要素の拡充も考えられないか？

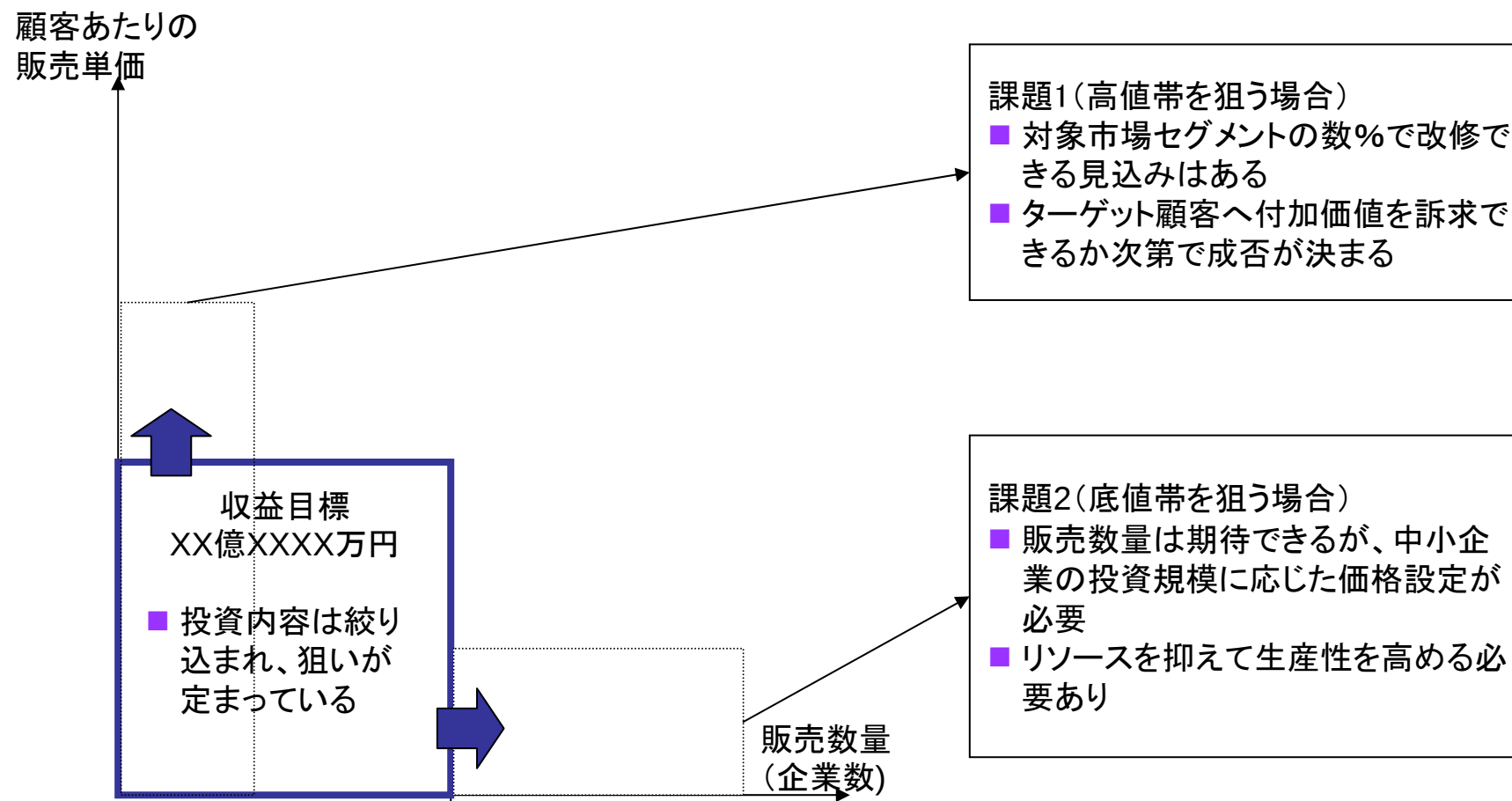
価値ケース構成検討



事業計画書が想定する価値ケースの考察



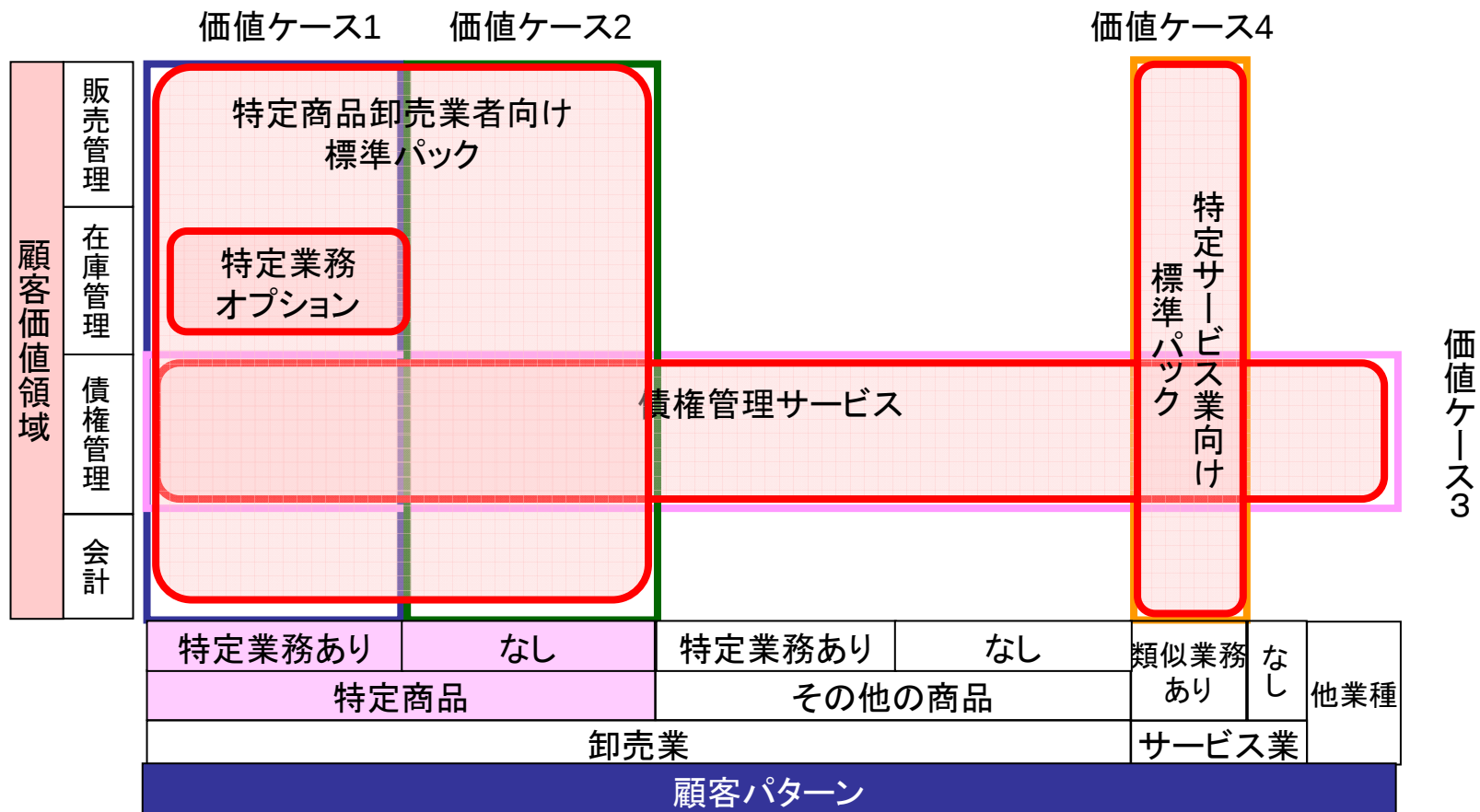
固定リソース分析イメージ



価値ケース構成による事業戦略立案



価値ケース構成による事業戦略立案



ビジネススコープ分析のポイント



当初の考え方

- 顧客層を中小卸売業に絞る

なぜなら

- 自社が得意な業種に集中投資したい

しかし

- 機能が弱いと感じる

そのために

- 次期バージョンで機能強化したい

ここまでの分析から分かること

- ソフトウェア機能は完成度が高い
- ターゲット市場も投資額も良く絞り込めている

しかし

- 販売に苦しんだのは、商品機能よりもセールス(ターゲット顧客の選定と訴求)が原因
- 顧客層に応じて商品機能が分けられておらず、「帯に短し襷に長し」と映る点も課題
- モデル化すると、特定のサービス業にも商機はある
- 業種を絞らなくても商機のある顧客価値領域もある

そこで

- 各顧客層のニーズに応じたパッケージ化を重視
- 自社IT活用ノウハウを積極活用したセールス推進

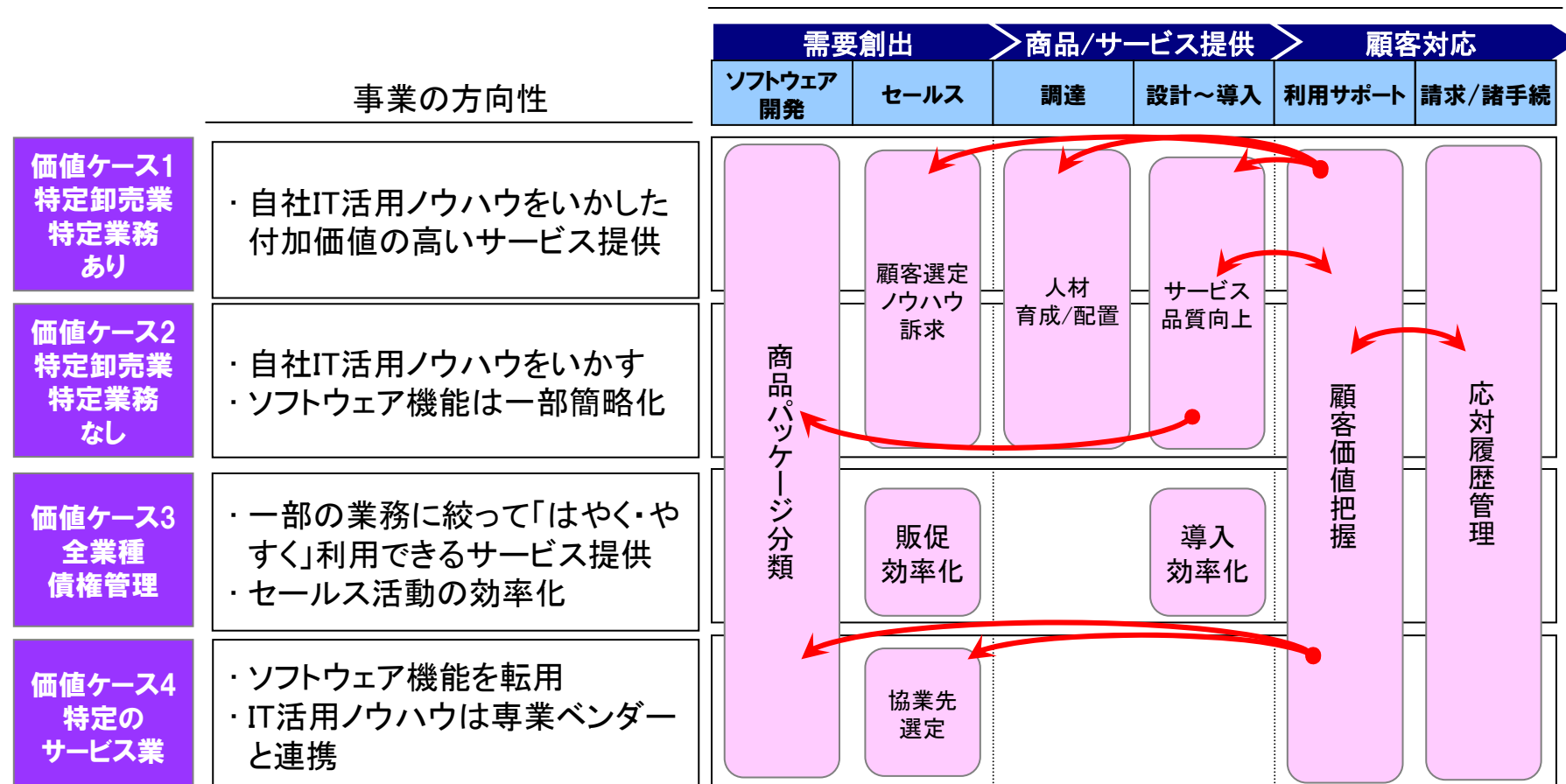


ケイパビリティ構造分析

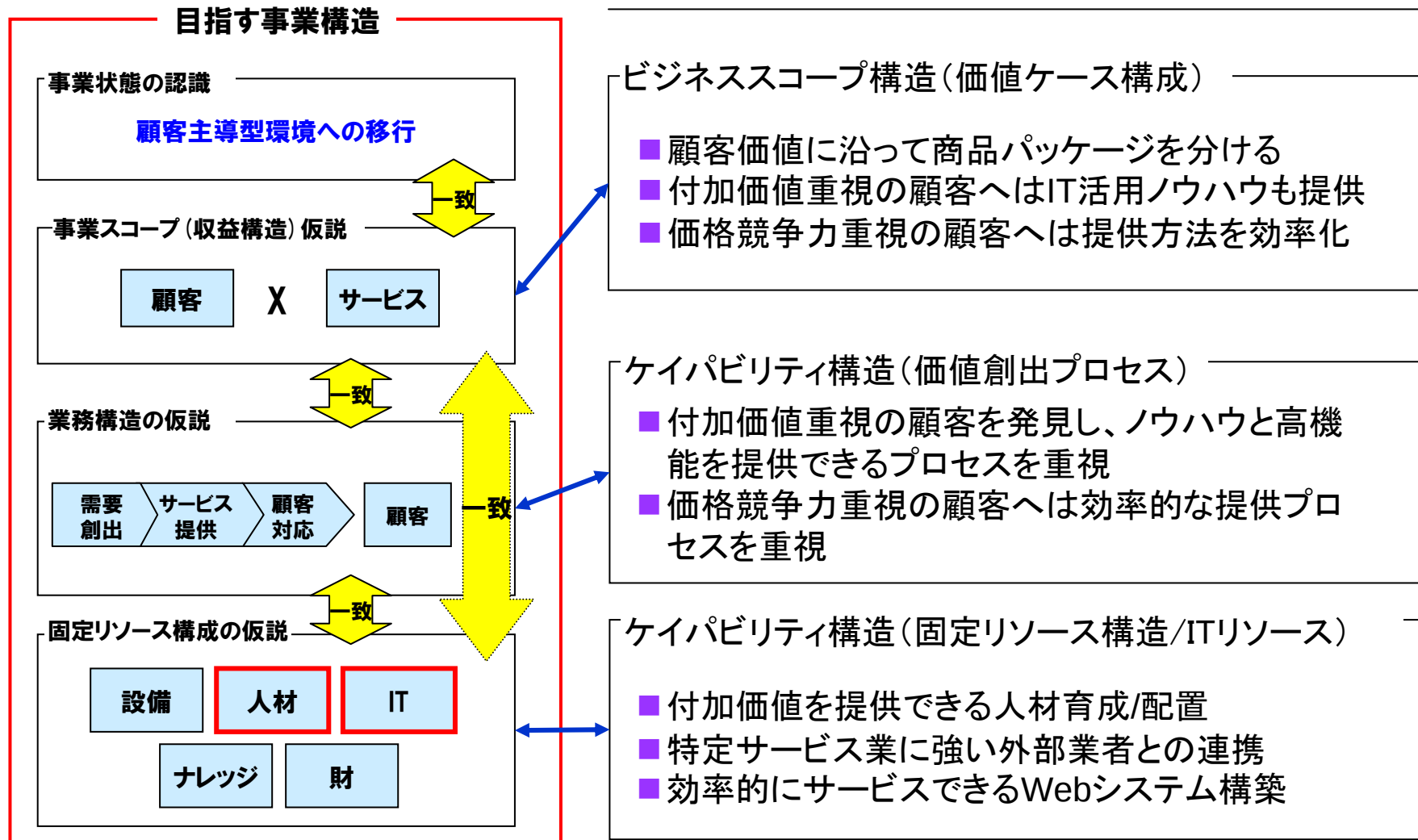
ケイパビリティ構造分析(価値創出プロセス)



業務変革ポイントの定義イメージ



めざす方向性

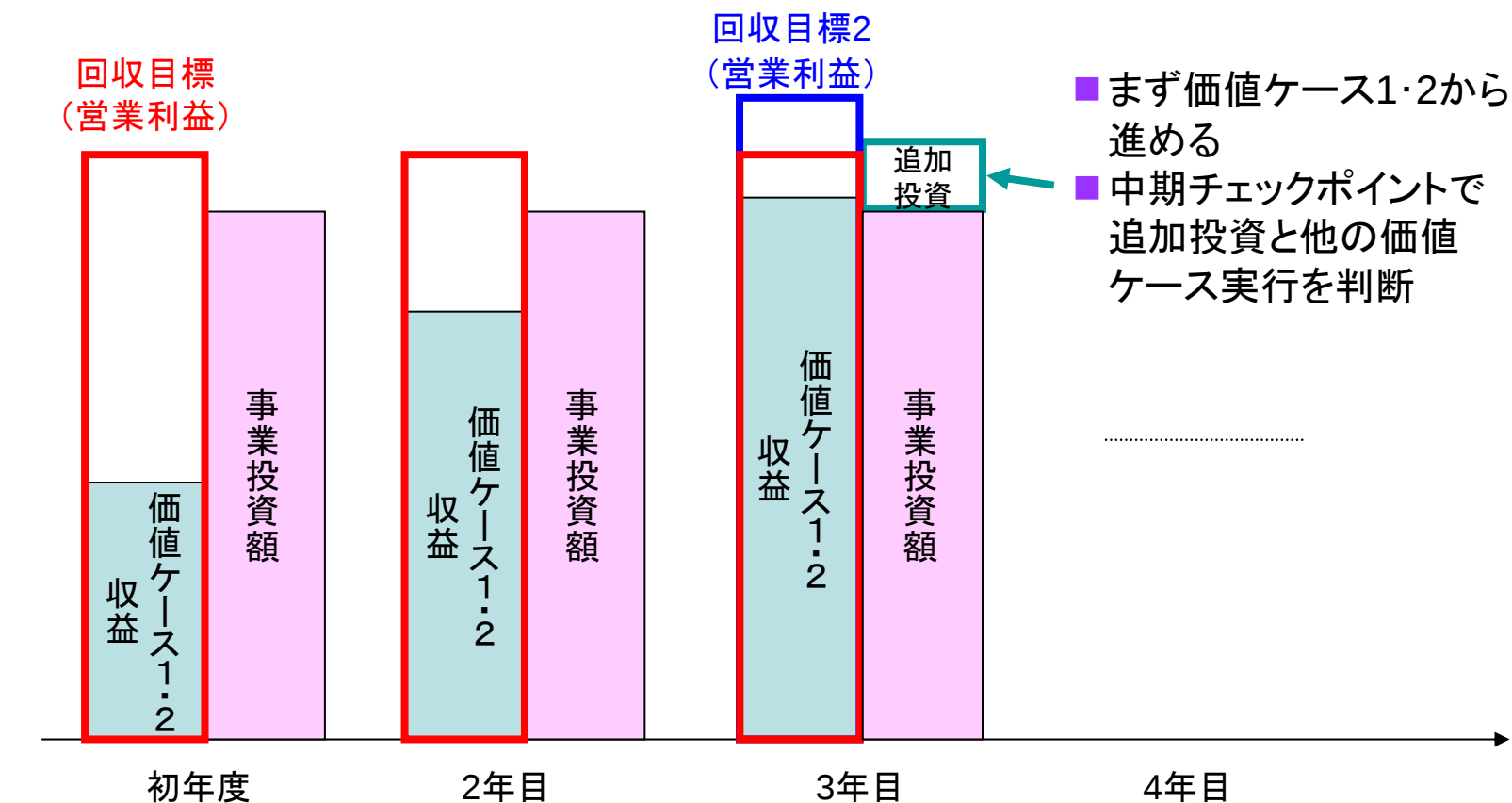


投資計画策定



実行計画を実施した場合に企業の収益への程度貢献するのか、成果を財務値によって試算する

投資計画の策定イメージ



B to Bビジネスのポイント

- 最終顧客(一般消費者)までの価値連鎖(価値創出構造)から顧客価値を考える
- 顧客パターン(≠業種)に応じて、重視する顧客価値領域や性能価値の違いを見極める
- 自社製品/サービスを商品構造から考える

事業計画策定のポイント

- 「選択と集中」は必要。ただし投資の重点は顧客価値と商品構造のパターンを整理し、自社の強みと課題から考える
⇒ 価値ケース構成から考察し、全体像を見渡す
- 実行後の進捗に応じて、事業プランの選択肢と判断ポイントを設ける
⇒ 固定リソース分析による収益目標設定と、ケイパビリティ分析による実行ステップの落としこみ

Q&A