

常勝企業の戦略2

事業モデルの熟慮

伊佐治光男

アクセントチャプテックス株式会社 エグゼクティブ・パートナー（財務・経営管理サービス統括）

事業モデル（ビジネスモデル）という単語は日本でも市民権を得つつあるようであるが、その意味については使う人によってだいぶ開きがある。常勝企業の条件を考える本稿では、事業モデルをシンプルに「勝ち続けられる理屈（アルゴリズム）」と定義したい。

勝ち続けられる理屈は文字通り無数に創造できる。分かりやすい例としていわゆる「規模の経済」の理屈

を考えてみよう。圧倒的に安い値段で量売り、その販売量を武器に取引先との価格交渉を有利に進めて競合よりも安く仕入れ、それによってさらに安い値段を実現して競合を駆逐する：勝ち続けるためには、一回の勝ちがさらなる有利につながる正のフィードバック構造を利かせることが必要である。優れた事業モデルは「良循環サイクル」になっている。

良循環サイクルは、一サイクルだけの儲け（収益性）をもたらすのではなく、将来への成長のロジックを内

包している。サイクルを重ねることに新しい顧客が顧客リストに加わり、既存顧客がより多くの収益をもたらしてくれる、というのが、現在と将来の二つの会社を経営する常勝企業の事業モデルである。

弊社のグローバル調査によれば、常勝企業の事業モデルには五つの共通点が指摘できる。

一、「顧客」を起点とするオペレーション

良循環サイクルが回り始めるにはサイクルを起動するエンジンが必要である。顧客に対してどのような価値が提供されるのか、それが良循環サイクルの原動力となる。顧客が何に価値を認めているか、あるいはこれから認めることになるか、を見極めるのはそれ自体洞察力の要る難しい取組みであるが、それ以上に難しいのはその価値を提供するための最も経済合理的で独創的な仕組み（あ

るいはコスト構造）を作り出すことである。着目した顧客価値が革新的なものであっても、それを提供する仕組みが「コスト倒れ」ではその事業モデルは持続しない。

デルが短期間にPCの最大手にまで成長した原動力は、顧客が店舗に赴くことなくインターネット上で自分の欲しい性能を自由に組み合わせ、且つそれを店舗よりも安い価格で購入できるようにしたことにある。配達までの時間は店舗での購入でも発生するものであり、デルはこの時間を使ってPCの組み立てを受注後に先送りすることを思いついた。在庫の無いこの事業モデルによってデルは圧倒的に優位なコスト構造を実現し、挑戦的な低価格を可能にしている。

二、「メリハリのある」投資」の管理

良循環サイクルには勘所がある。

その勘所に対しては、取って均衡を破った資源投下を行わなければならない。高効率の物流プロセスが事業モデルの要であると考えたある小売事業者は、一九九〇年代前半、サプライチェーンの基盤構築に五〇〇億円規模の投資を決断した。このような不均衡な投資を機動的に実現する上では年次の予算編成業務が障害になる場合が多いが、この企業はまだIT活用が一般化していない時期にこのような意思決定を行い、現在ではグローバルリーダーとして世界に君臨している。

事業運営費と同様に、投資も独創的な工夫によって効率を高めなければならぬ。英国の小売業テスコは、インターネットによるショッピングを顧客に提供した際、商品のピッキングに自社の店舗をそのまま使う事業モデルを選択した。出荷用に専用の物流センターを作った競合が苦戦する中、テスコはその投資

余力を、最も効率的なピッキング順路を店員に指示するツールの開発に振り向けている。

三、「最適化しないところ」の意識

業務プロセスの卓越性について多くの事例が研究され広く知られるようになったことで、今では多くの企業がほとんど同じコンセプトに基づく業務改革を推進するようになってきている。顧客収益性を極めるCRM、グローバル規模でのSCM、事業性を意識したR&D……枚挙に暇のないこれらの改革は効率性や有効性の底上げという意味では歓迎すべきであろうが、事業モデルの競争力という観点からは注意が必要である。端的に言えば、勝ち続けられる理屈に關係の薄い業務プロセスは決して最適化してはならない。本来取り組まなくてよい改善に金銭的・人的な資源が浪費され

るというだけでなく、それ以上にそのような取り組みは、良循環サイクルを形成する上で磨き上げなければならぬ能力を却って弱め、積極的なマイナス効果を生む。

ある消費財メーカーでは新製品の開発にあたって、消費者調査で識別されたニーズの幾つかを敢えて機能から削り、製品を簡素化することで製造コストの削減に注力した。製品の革新性を極大化するよりも低価格を実現することの方が自社の事業モデルの核心であると考え、そのアルゴリズムをR&D部門にいたるまで一貫して徹底する姿勢が現れている。

四、「高い目標値」による継続的改善

以上の諸点に注意して描き出された良循環サイクルが実際に回り始め、持続的な高業績をもたらすようになるためには、この“絵”に

もう一息吹き込まなければならぬ。それは目標値である。事業モデルを構成する不可欠の能力それぞれについて、どの水準の効率に挑戦するのか、どこまで質を高めるのかを目標値によって示し、継続的な改善を促さなければならぬ。事業モデルが運営されているだけでは不十分である。

トヨタ自動車は北米で取り組んだ改革では、一億ドルの輸送費削減、一億ドルの在庫削減、五〇%の顧客満足度向上、という三つの高い目標値が設定された。これらの目標値は相互にトレードオフの關係があり、一つだけを改善することはできても、三つを一体として改善することは格段に難しい。トヨタ自動車はこれをほぼ完全に実現し、その

事業モデルをさらに一段高めることに成功した。

五、事業モデル自体の「改善」と「作り直し」

良循環サイクル上に描かれた理屈も永遠ではない。環境変化に対応して、事業モデル自体も改善が必要である。そして時には、改善ではなくゼロベースでの再構築も考えなければならない。ただし、既に通用しなくなっている理屈にいつまでも固執してしまう失敗も怖い。また作り直すべきでないタイミングで余りに早く再構築してしまうこともまた、同じように壊滅的である。改善と作り直しのタイミングを見誤らないことが、常勝には不可欠である。

以上の五つのポイントを“チェックリスト”としてみよう。貴社の事業モデルはどのように評価されるであろうか？

