

「顧客価値」視点での新たなビジネスモデル

野村総合研究所 澤田博光

低成長の時代にあって消費者からの信頼を勝ち得るには、規模の拡大を目指す「企業の論理」ではなく「顧客価値」を基礎に置いた新しいビジネスモデル構築と、それを支援するためのIT戦略が必要である。本稿では、日本の企業の社内構造改革における環境変化対応の視点とそのポイントについて提言する。

供給型ビジネスモデルのもつ問題点

「日本経済が低成長の時代に入るのと軌を一にして、消費者の価値観も物による豊かさより、品質の高さや安全性を重視するものになってきている」ということは、ほとんどの企業にとって共通の認識であると思われる。

現在、企業は生き残りをかけた社内構造改革に取り組んでいる。しかし、そのためにERP(統合基幹業務システム)を導入しても、業務プロセスや取引先との商習慣が変わらないために、ERP本来の機能を損なうばかりかシステム維持費用や社内作業負荷の増大、顧客へのサービス低下をもたらすケースもみられる。また機会損失の抑制や在庫削減を目的としたSCM(供給連鎖管理)や、きめ細かな顧客管理などを目的としたCRM(顧客関係管理)の導入も、顧客からみればこれまでと何も変わっていないというのが現状である。製造業が得意とするTQM(総合的品質管理)にしても、大量生産、大量販売による利益の拡大を目的とした“社内プロダクト”的な発想での品質管理を達成しているに過ぎない。

すなわち、相変わらず高度経済成長期と同

様の、規模の拡大を指向する供給型ビジネスモデルが前提とされており、時代の変化に対応した“顧客価値”に基礎を置く新しいビジネスモデルが確立されていないことが問題であると考えられる。

新たなビジネスモデル創出の3つの視点

「顧客価値」をあらためて定義すると、顧客が受けるベネフィット(利便)から必要コスト(プライス)を差し引いたものであり、顧客がいま必要としている商品やサービスをタイムリーに受け取ることができるということである。「顧客価値」を重視した新しいビジネスモデルの創出に必要な視点をあげれば以下ようになる。

バリューチェーンの再定義

第1は、変化する市場のニーズを的確にとらえて、「顧客」を中心としたバリューチェーン(価値連鎖)を再定義することである。

製品製造メーカーへの資材提供者から小売まで、トータルな製造・流通プロセスを1つのバリューチェーンとしてとらえることが重要である。この結果、安く、品質が良い「商品」を、タイムリーに提供することができるようになる。

企業間のアライアンス

第2は、企業間で最適なアライアンス（提携）をすることである。

各企業は、従来の商習慣にとらわれず、商品やサービスの性格を判断して自社の役割を認識した上でアライアンスをすることが求められる。この結果、最適なバリエーションが実現されることになる。

業務プロセスの見直し

第3は、自社の役割を確実に達成するために、社内コア事業を確認し、その事業を最大限に効率化する業務プロセスを見直すことである。この結果、適切な事業戦略とIT戦略が構築されることになる。

新たなビジネスモデル実現のために

このような視点に基づいて、新たなビジネスモデルを確立するために必要な進め方、仕組み、IT投資戦略について以下に述べる。

進め方として大切な点は、顧客の視点からバリューチェーン全体のプロセスを見直すことである。そのためには、たとえば品質管理の考え方によってユーザーの要求を具体的に表現して、これを個々の部品（商品・サービス）や作業工程（生産・物流・販売工程など）に体系的に展開する。また、作業工程に必要なスキル（品質・スピードなど）を細部にわたり定義することが考えられる。これによって、顧客満足度の高い商品・サービスとバリューチェーンの必要なプロセスが明確となる。

仕組みとしては、明確化されたバリューチェーンの運営を実現するための「チェーンマネジメント」が必要である。そのためには、ターゲットとする顧客のニーズとその変化をつねに把握し、商品やサービスを迅速に提供できる生産や物流を行うことが重要である。また、無駄なコストをなくすためのチェーン全体の需給調整や、商品・部品・原材料を取り扱う企業のマネジメントが求められる。これらを実現するためには、チェーン全体をカバーするシームレスな情報システムの構築が必要である。

さらに、IT投資戦略の見直しが必要になる。現在、企業のIT投資の多くがハードウェアやソフトウェアの維持費用に充てられている。しかし、新しいビジネスモデルの確立には、バリューチェーンを企業間および社内で共有・運営するための仕組みが必要で、これはパッケージの導入やシステム再構築だけでは実現されない、いわば無形資産である。今後は、有形資産に対する投資とともに、このような無形資産を重視したバランスのとれたIT投資を行っていくことが大切である。

ビジネス環境が目まぐるしく変化するなかで、顧客不在のビジネスモデルが先行しつつある現在では、あらためて「顧客価値」の観点から、提供する商品・サービスを見直し、そのための仕組みを確立することが求められていることを強調しておきたい。