

ビジネスモデル変革による企業再生

黒崎宗宏

事業環境が急変し、市場がすぐ飽和する現在、新たな環境に適応できるようにビジネスモデルを変革することが、成長を維持するための最優先事項となっている。成功する変革の方向性とは、顧客起点のマーチャダイジング、

顧客フロントへの支援機能の充実、仮説検証型の経営サイクルの3つを特徴とする市場対応型ビジネスモデルであり、企業再生でも方向性は同じである。NRI野村総合研究所独自の革新手法として、マクロ、ミクロ、マインドという3つの分析軸による「3Mメソッド」がある。

勝ち組企業のビジネスモデル

事業環境の激変や少子高齢化による市場の成熟にもかかわらず、持続的成長を遂げている企業がある。これら勝ち組企業は、新たな領域に対応したビジネスモデル変革を実現している。そのようなビジネスモデル変革を検証してみると、どの業界でも、顧客のニーズに素早く対応できるような方向への変革が成功している。

具体的には、顧客起点のマーチャダイジング、顧客フロントへの支援機能の充実、仮説検証型の経営サイクルの3つを特徴とする市場対応型ビジネスモデルがそれである。逆に破綻企業は、過去に成功したビジネスモデルを市場対応型に変革できずにいることが多い。

企業は外部環境、内部環境を把握し、いつの時点でどのようにビジネスモデルを変えるべきかを判断しなければならない。それには、客観的な分析による課題の特定が重要である。そのための手法として、NRI野村総合研究所は、マクロ、ミクロ、マインドという3つの分析軸による「3Mメソッド」を提供している。

ビジネスモデル変革とは

ビジネスモデルの変革とは、既存市場で付加価値を生み収益を上げていた事業モデルを、新たな市場に対応させるべく、新しい付加価値を提供して収益を上げる構造に変化させることである。

例えば、ハードウェアの製造販売で収益を上げていた企業が、市

場の飽和による販売・収益の伸び悩みの中、収益の中心をハードの販売から、その活用ソフトの開発やメンテナンス、消耗品の販売に移すことにより、高収益企業に脱皮するような変革である。

最高益を更新するキヤノン、リコーの収益構造における消耗品販売の利益貢献を見れば、カメラのメーカーとしてのビジネスモデルは、過去のものであることが理解できよう。

市場対応型ビジネスモデルの必要性

市場は必ず成熟し、飽和する。成熟した市場の特徴は、商品のライフサイクルが極端に短いこと、高級ブランドと低価格品への消費の二極化が起こること、消費者の知識・情報量が多いことである。

商品のライフサイクルが短いため、売れ筋はアツという間に死に筋に変わる。価格の二極化は、消費者の付加価値に対する評価が、商品により異なることを意味する。また、消費者の知識・情報量が多くなると、メーカーは消費者の購買行動をコントロールできなくなる。

消費者の嗜好の変化が激しい現

状では、消費者のニーズの変化よりも生産サイクルを優先する、今までのプロダクトアウト型ビジネスモデルでは対応できない。顧客ニーズに素早く対応できる、市場対応型のビジネスモデルが優位となる。

それでは、市場対応型ビジネスモデルとはどのようなものか。その特徴は、顧客を起点として企業全体が構成されていることである。マーチャンダイジングの起点は店舗などの顧客接点にあるが、その顧客フロントへの支援機能が充実している。さらに、顧客の変化に素早く対応できるような仮説検証型の迅速な経営サイクルを実現している。

市場対応型ビジネスモデルへの変革例

市場対応型のビジネスモデル変革を成し遂げている例をいくつか示す。

IBMの場合、コンピュータの製造販売から、顧客のシステム課題を解決するソリューション事業へとビジネスモデルを変えたことによって、収益構造が激変した。現在不振の競合ハードウェアメーカーも、ソリューション事業モデルを再建の柱にしている。

文具製造のプラスも、ビジネスモデル変革で優良子会社アスクルを生み出した。自社製品だけでなく、顧客が欲しい商品をすぐ提供するというビジネスモデルである。

また、アパレル卸だったワールドは、最終消費者ニーズに直接対応して商品を供給する仕組みにビジネスモデルを変革していった結果、SPA（製造小売業）モデル業態となり、小売り売上高比率が80%を超えて小売業に変身した。

海外の例でいえば、日本のトップ小売業の年間売上高をはるかに超える増収を毎年続けているウォルマート・ストアーズが、ビジネスモデルをディスカウント業態から食品を扱うスーパーセンター業態に変えて躍進している。

破綻企業再生にもビジネスモデル変革が有効

破綻企業は、過去に成功したビジネスモデルに安住し、環境の変化に適応しなかったために収益悪化を招いている。そのような企業の再生は、旧来のビジネスモデルを、業界特性を加味した市場型ビジネスモデルに変革することで実現できる。硬直的な組織を顧客起点に変え、顧客接点である店舗や

営業部門に対する支援機能を充実させることが鍵となる。

具体的な方策は、小売り・飲食のチェーン、卸業界なら、本部からの情報発信と要望の反映、スーパーバイザー、物流・システム等のインフラなどの改善である。さらに、迅速な経営ができるような週間オペレーションの導入と、それを支える情報システムの構築である。

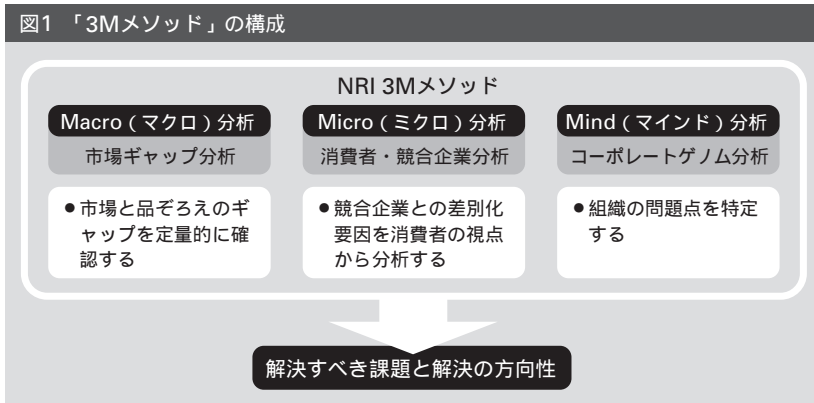
これらのアクションプランを短期間に作成し、それを実行に移して市場型ビジネスモデルが定着すれば、今までとは全く別の企業に変わることができる。

ビジネスモデル変革への課題

ビジネスモデルの変革をいつ実行すべきかを判断するのは難しいが、変革に成功している企業は、業績的に好調なときに着手している。好調なときは、そのビジネスモデルで対応できる市場がピークに近い。

IBMはハードが売れていたときに着手しているし、ウォルマートはディスカウント業態で1位になったときに着手している。またワールドも、卸業態で最高益を出したときに、最終顧客のニーズがわからずに商売していることに対す

図1 「3Mメソッド」の構成



る不安から、ビジネスモデルの変革に着手している。

競合企業から見れば、ビジネスモデルを変えられることは、市場で勝ち抜くルールを変えられることに等しい。その結果、今までのビジネスモデルで通用する市場は極端に小さくなってしまふ。ソリューションの提供を伴う商売が主流になれば、ハードだけの商売では顧客はつかめない。ビジネスモデル変革のタイミングを決めることは、競合企業と先手を争うことである。

ビジネスモデル変革の重要性は理解できても実行できないのは、実は内部に阻害要因がある場合が多い。顧客に近い社員は現状のビジネスモデルと市場とのズレを感じているが、そのことは初期の段

階では経営層まで共有されない。一度成功したビジネスモデルを変革する決断は、トップマネジメントが意識を改革しないとできないため、利益が出ていると往々にして先送りになる。

ビジネスモデル変革のツール「3Mメソッド」

ビジネスモデル変革に乗り出すためには、事業環境のマクロ変化、ミクロ的な競合関係、顕在化していない社員の意識を客観的に分析・評価することから始めなければならない。そのためのツールとして、NRIでは「3Mメソッド」を提供している(図1)。

このツールでは、市場との乖離の統計的な分析(マクロ分析)、モニターを使った消費者および

競合状況の分析(ミクロ分析)、組織の活性度(コーポレートゲノム)をNRIのデータで分析する企業風土診断(マインド分析)

の3つの分析軸を用いて、市場対応型ビジネスモデルへの変革に際しての課題を特定することができる。

マクロ分析では、時系列的に見て企業の方向と市場との相違点を定量的に示すことで、変革のタイミングを示す。ミクロ分析では、具体的な施策につながる問題点を消費者の視点で特定することで、変革の内容を明確化する。マインド分析では、施策実行に当たっての阻害要因を、NRIの120社5万人のデータベースと比較して発見する。

以上の分析によって顕在化された課題は、ビジネスモデル変革への道筋を示すことになる。

「NRI Consulting NEWS」2003年3月号より転載

黒崎宗宏(くろさきむねひろ)
経営コンサルティング二部上級コンサルタント