

◇研究ノート

優れたビジネスモデルによる経営

情報学部

石 塚 浩

ITバブルの崩壊や不振のネット・ビジネスをみると、そのビジネス・モデルの多くが基本を忘れてるように見える。真の顧客志向を実現することこそ、ビジネスモデルの構築に必要な点である。

本稿は、A.D.SlywotzkyとD.J.Morrisonが1997年に著したThe Profit Zone : How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits (邦訳『プロフィット・ゾーン 真の利益中心型ビジネスへの革新』) (1)から、基本的なビジネスモデルをいくつか紹介するものである。

従来から市場シェアを高めることが、企業利益の向上につながるとされてきた。大きな市場シェアの意味するところは、ライバル会社よりも売り上げが大きいことである。大きな売り上げは規模の経済や習熟効果をもたらす。つまりは、市場シェアの拡大を通じてコスト上の優位が実現するというわけだ。しかし、現実にはシェア争いが企業体力の消耗戦となっていることが多い。真の顧客志向を欠いた無闇なシェア拡大は、企業にとって有害であるとも言える。

顧客中心のアプローチ

顧客中心とは言いふるされた言葉であるが、実現できている企業は少ないようだ。顧客志向を標榜して市場調査に多額の資金を投入する企業は数多い。しかし膨大なデータを駆使した、市場調査や顧客満足度の調査を幾ら繰り返しても、顧客中心の思考をしているとはいえない。市場調査自体が悪いと言っているのではない。一般的な市場調査は総花的に測定しようとしすぎる点に問題がある。顧客中心の思考に成功している企業では、顧客の優先事項（プライオリティ）を上位2-3に絞って解説し、そこから利益獲得の可能性を探る。顧客に関して価値ある視点を持つためには、次の問いに対して明快な答えを有している必要がある。「顧客はどのように変化しているのか」である。

これに対する答えは、従来の各種調査からはもたらされることはない。答えを見いだすためには、顧客の優先事項の解説に向けた強い意志が必要となる。製品やサービスの価値とは、顧客の優先事項に合致できるかどうかで決まる。顧客にとってきわめて重要であるからこそ、プレミアム価格を支払ってもよい製品・サービスとなる。こうした価値を提供できない企業は、顧客に逃げられてしまうだろう。

典型的な市場調査では、おごなりで表面的な測定しか行われない。市場調査会社を利用しても、

タイムラグのあるサーベイ調査では、企業と顧客との距離が開いてしまいがちである。これに対し、顧客中心の思考をする企業は、市場調査会社の目ではなく顧客自身の目を通して問題を見つめている。顧客中心の思考をする者は、市場調査の報告書を読むよりも、顧客と語るために時間を費やすのである。顧客と会話することで、顧客の視点から問題が理解できるようになる。

顧客中心の思考が経営者にとって容易ではない理由は2つある。その第1は、彼らが製品中心の世界で訓練を受けてきたことである。自社製品の改善に焦点を当て、市場シェアを拡大して収益を引き上げるように教え込まれてきた。2つ目の理由は、企業の過去の成功をもたらしたビジネスモデルに固執してしまうことである。

伝統的な価値連鎖は、企業のコア・コンピタンスと資産ではじまり、原材料、製品、そして販売経路を経て顧客に到達する。つまり、企業の資産で始まり、それに基づいて顧客にとって重要な製品やサービスを生み出すのである。顧客中心の思考の場合には、まず顧客で始まり、最終的に資産とコア・コンピタンスへと結びつく。顧客のニーズと優先事項に焦点が当てられ、それらを最も満たせる販路が発見される。顧客が価値連鎖の最初に位置し、他の要素はそこから導かれるため、文字どおり伝統的な価値連鎖が逆転するのだ。

顧客のシステム経済性の分析も重要である。システム経済性とは、顧客のビジネス活動全体のコストにかかわる経済性である。つまり顧客のシステム経済性には、製品やサービスに支払われる総額に加えて、利用、保管、処分するためのコスト、購買取引や利用に消費される時間、そしてプロセス全体にかかわる手間が含まれる。つまり、製品やサービスを購入し使用する際の顧客の「支払い」とは、金額、時間、そして手間に対してなのである。ほとんどの顧客は、自分自身のシステム経済性を理解していない。彼らは、それに気づき感じることはできても、はっきりと理解することは難しい。

顧客の優先事項を解釈することは、ビジネスにおける最も困難な作業である。決定的な方法はなく、顧客が個人であっても法人であっても、特定の顧客だけに耳を傾ければよいというわけではない。たとえば、部品の供給業者は、部品を購入する製造業者、その製造業者の製品を販売する流通業者、そして製品を購入する最終ユーザー各々の経済的動機を理解する必要がある。顧客についての見方を広げることは、顧客選択における新たな可能性と革新につながる。だからこそ、優れたビジネス・モデルにとって重要なのだ。

6つのビジネスモデル

①顧客ソリューションによるビジネスモデル

顧客が自社製品をどのように購入し利用しているかを明らかにする。単に製品を販売するのではなく、購入と利用プロセスのうち、顧客にとって厄介で、費用がかかり、時間を消費する問題への支援方法を発見する。こうした方法こそが、企業に収益をもたらすのである。

ウェルチに率いられたGEはまさに、ソリューション志向を深めることで復活した企業といえる。GEの顧客は根本的に変化していた。長年にわたって多くの製品を購入するにつれて、顧客は洗練され製品を熟知するようになった。しかも製品や技術に関する理解が深まるに従い、製品の技術的特性は、製品のもたらす経済性よりは重要でなくなってきた。その結果、購入を決定する権限が、購入担当者、技術者あるいはエンジニアから、上級管理職や経営幹部へと移ってきたのである。

エンジニアたちは、購入した製品の技術面の詳細に関心をもっていた。それに対し、経営幹部たちは購入した製品が使用される事業活動全体に関心があった。事業プロセス全体のコストを飛躍的に引き下げ、企業収益を改善できるような新しいアプローチを重視しており、特定製品・特定技術への関心は低かった。

この変化は1つの大きな事業機会を生んだが、旧来の製品中心の供給アプローチでは十分に対応できなかった。製品からソリューションへと販売する対象が変わったため、顧客のシステム経済性の改善に関する差別化をする必要が生じたのだ。

交渉相手が変わったため、CEOのウェルチは、GEのマーケティング・アプローチを変更した。購買担当者やエンジニアへ製品を販売するセールスマンに頼るのではなく、ウェルチ自身が顧客のCEOたちと交渉を行うのである。病院、小売店、自動車メーカー、公益事業体といったさまざまな顧客たちと会うことで、ウェルチはCEOレベルでのマーケティングが、旧来の販売アプローチとどれほど違うかを理解していった。90年代半ばに、フォードと交渉する際、ウェルチは同社のCEOトロットマンと直接会い、フォード社の操業上の問題へソリューションを提供することで、同社のコスト削減と収益の改善に大きく寄与した。

CEOマーケティングは、顧客ソリューションというGEのビジネス・モデルの一部にすぎない。ウェルチは、製品志向からサービス志向へと徐々に立場を変え、事業領域と価値獲得の方法を変化させてきた。顧客のシステム経済性に関するGEの知識を活用しながら、既存の製品と顧客を新たに捉え直した。製品とサービスに卓越した知識を有していても、ソリューション・リーダーシップへの転換を図る際に、そうした知識を最大限に活用できない企業には、大きな機会損失が発生してしまう。90年代を通じてウェルチは、製品、メンテナンス、アフターサービス、そして財務サービスを結びつけ、可能性のあるすべての価値を手に入れようとした。

GEにおける最大のビジネスモデルの変更は、GEキャピタルの積極的な拡大であった。財務サービスの将来予測をしたウェルチは、財務サービスこそが多くの顧客の求めるソリューションの中心部分と考えた。顧客にとっての価値は製造から財務サービスへと移行していた。GEキャピタルは、保険会社、クレジットカード会社、その他の財務会社を毎年30社のペースで買収した。95年末までに当該部門の資産は1860億ドルとなり、アメリカで3番手の銀行と同規模となった。

ソリューションの提供で成功している日本企業を例に挙げよう。卸会社の菱食は、顧客へのソリューション提供を武器に高い収益を上げている(2)。日本の複雑な建値制度を簡略化し、流通コストも削減しようという「製販同盟」の流れの中、卸売業の存在価値は揺らいでいる。79年に三菱商事系の食品卸4社が合併して設立された菱食は、11期連続で増収増益を遂げ経常利益額は同業でトップである。菱食の強さの秘訣は、消費者が求める商品を把握し、小売店に供給する「消費者起点」の発想を徹底しているからである。卸業の存在価値をそこに見いだしている。「欠品のない正確な配送」という基本を重視する一方で、「小分け配送」という付加価値を小売店にもたらしている。さらには消費者を惹きつける「売り場づくり」を小売りに提案している。

②製品ピラミッドによるビジネスモデル

スタイル、色、価格に対する顧客のプライオリティが最も重要となる場合がある。顧客の所得や多様なプライオリティが、製品ピラミッドの構築を可能としている。多様なプライオリティは、時計、自動車、クレジットカードなど幅広く多くの市場に存在する。ピラミッドの最下層には、低価格の大量販売型の製品が位置し、頂上には高価格の少量販売型の製品が位置している。利益

は製品ピラミッドの頂上で確保されるが、底の部分の戦略的役割も重要だ。これらの低価格ブランドの生産は、競争相手の参入を阻止し、頂上での莫大な利益を守る目的を有している。

スイスの時計メーカー、ザ・スウォッチ・グループは、超低価格だが利益を生みだす時計のスウォッチを開発した。これがファイアウォールとなって競争相手は、同社の利益の大半を生みだす超高価格ブランド(ブランパン、オメガ、ロンジン、ラドー)を攻撃しにくくなっている。

ファイアウォール・ブランドがないと、競争相手はピラミッドの底の部分に参入する機会を得てしまい、大きな利益が存在する頂上を目指し始める。1965年から95年のアメリカの自動車市場の歴史を振り返ってほしい。日本企業はまず、低価格だが利益をかるうじて生み出せる自動車でピラミッドの底部を占有した。その後、ホンダのアキュラ、トヨタのレクサス、日産のインフィニティといったブランドで、より大きな利益が存在する部分を攻め始めた。60年代の後半、もしフォードやGMが利益の上がる低価格ブランドを市場に投入していれば、アメリカの自動車市場は現在のものと異なっていたかもしれない。

同様の落とし穴にはまらないように、ザ・スウォッチ・グループの代表ハイエクは一番下のセグメントにおいて「スウォッチ」ブランドをファイアウォールと位置づけ、低価格市場を対象に収益を確保した。その後、買収とライセンス契約などによって、ピラミッド上層での競争地位の維持と拡大を図ったのである。

あらゆる業界のCEOたちは、ハイエクが取り組んでいるのと同じ問題に直面している。だが、問題を正しく捉え続けるリーダーはほとんどいない。ハイエクによる顧客中心の思考は「その業界では製品や顧客の優先事項をどのように見ているのか。業界は顧客に対応しているか、それとも顧客は業界が提供するものを受け入れているだけなのか、顧客に対して他社とは違う何かを提供する企業になれるだろうか」を常に意識している。ハイエクは他の時計メーカーが顧客に対して抱いている最も基本的な仮説を無視し、従来の概念から大きくかけ離れた時計をデザインした。だが製品の背後には周到な経営戦略と革新的な技術があった。そして見過ごされていた顧客グループのニーズを満たす製品を設計し、コモディティ化した製品に大きな需要をつくりだした。

③複数商品・複数経路のビジネスモデル

生産システムや販売システムにおいて、まったく利益特性の異なる複数の商品や販売経路からなるビジネスがある。その場合、収益性の高い商品や販売経路への参加が不十分だと、システム全体の収益性が引き下げられてしまう。他方、収益性の低い商品や販売経路だけに参加しているなら、最も収益性のある商品や販売経路を目指して競争に勝たねばならない。たとえば、炭酸飲料における販売経路は、食料品店、レストラン、自販機である。このうち収益性の高いものは、レストランと自販機である。だが、この領域で勝つには強いブランドが求められ、そのためにはスーパーなどの食料品店での販売が決め手となる。

コカ・コーラの元CEOゴイズエタは、最大の利益を上げられるのはどこかという問題に取り組み、消費者がどのようにソフト・ドリンクを買うかを考えた。食料品店、レストラン、自販機という3つの販売経路でコカ・コーラの飲料は売られていた。消費者は、食料品店ではコーク1オンス当たり約2セント支払うのに対し、レストランと自販機では5セントから8セント支払っていた。食料品店の棚スペースは十分に広く、コカ・コーラとペプシの製品がともに置かれるために、常に激しい価格競争が行われ、そこは低収益の場となっていた。一方、レストランではコークとペプシの両方を提供する店はほとんどない。消費者がソフト・ドリンクを飲めば、レストラ

ンが扱うブランドを購入することになる。レストランへの製品供給は多大な消費量をもたらすだけでなく、半ば選択権を奪われた顧客を相手にするため、価格とシステム上の収益が高くなるのだ。

自販機ではこの現象がより極端である。たいていの清涼飲料の自販機は、その場所では唯一の清涼飲料の供給源となる。したがって消費者はブランドの選択が困難となり、選ばれるのは、常に自販機を所有あるいはコントロールする者のブランドなのである。

④大ヒット追求型ビジネスモデル

莫大な研究開発と導入コストを必要とし、一定期間の製品サイクルを有するビジネスでは、大ヒット追求型のビジネスモデルをつくる必要がある。

新製品開発のためのコストが高くて固定的であり、開発後の生産の限界コストが低い場合、利益を最大化するには、製品を大量に販売するしかない。そうでなければ開発コストが共通の多数の製品で卓越したリーダーとなるのが望ましい。製品の開発コストはほとんど同じだが、規模を達成している製品のリターンははるかに大きいからだ。

ウォルト・ディズニー社のCEOアイズナーは映画制作において、従来の収益獲得型モデルを大ヒット追求型モデルへと大きく転換させた。彼の基本的な考え方は、製品だけではなく全体システムに焦点を当てることだった。アイズナーは早い時期から、利益の上がる映画が出演俳優ではなく、優れたストーリーに依存することを見抜いていた。さらに大ヒット作を生み出すための、別の要素を理解していた。それは、(1)大規模マーケティングと映画公開時のキャンペーン、(2)大規模配給である。公開時に評判とならなければ映画は大ヒット作にはなれない。大々的なマーケティングと公開キャンペーンは、87年の「スリーメン&ベイビー」と「グッドモーニング・ベトナム」の2作品で実施された。作品そのものの素晴らしさに加え、徹底的ともいえるテレビ・コマーシャルと主演俳優によるテレビ出演を数多く行ったことが、この2つの作品を大ヒットさせた要因である。

ディズニーは、利益増殖型のビジネスモデルも活用している。利益増殖モデルでは、同一の製品やサービス、同一のキャラクター、同一の商標、同一の資源から利益が繰り返し刈り取られる。ディズニーは、1つのキャラクターを実に多くの状況で用いている。映画、ビデオ、本、衣服、時計から、弁当箱、テーマパークや専門ショップもある。

大ヒット作が生まれれば、そのキャラクターや登場人物が利益増殖型モデルの強力な原動力となりうる。

⑤専門連携型ビジネスモデル

専門連携型ビジネスモデルは、複数の企業が連携し協力することで成果を上げようというモデルである。持ち株会社の形態でグループを運営する場合に効果があると考えられる。

どのような企業も、発足時には何らかの優れた部分を有している。それはスペシャリストとしての専門技術の提供だ。ところが、事業を多角化すると専門外のさまざまな活動に手を伸ばし始める。その結果、売り上げは増えても、収益性は低下してしまう。ABBのグローバル・ネットワーク型モデルは、この問題を解決した。

1980年代初頭、世界中の電力設備業界は沈滞していた。各社は弱い財務体質と低品質に喘いでいた。そのような中でABBのCEOパシー・バーネビクは、こうした電力設備メーカーを大きく

改善するビジネス・モデルを生み出した。彼は、世界中にある設備メーカーを詳しく検討し、その抱える問題の源泉を特定した。彼の分析によると、研究開発、経営管理、製造の各活動における重複が、業界における非効率性の原因だった。各企業は、顧客の製品ニーズのすべてに応えようとしていた。それでは、どんな企業も得意分野へ特化することは不可能だ。1つの活動に集中するのではなく、ゼネラリストつまり何でも屋になっていたのである。しかし、収益性の源泉は各地域でのリーダーシップにある。専門化することで、地元企業のニーズのすべてに応えられないとすると、地元市場での地位を弱めてしまうことになりかねない。

バーネビクの解決方法は単純だった。ヨーロッパをはじめ世界中の小さな重電メーカーを買収して、小規模の独立したゼネラリスト企業をスペシャリスト企業へ変えて、グローバル・ネットワークを構築した。つまり最も得意な分野だけに各社の事業を絞り込ませたのである。そのおかげで、個々の企業は顧客の求める製品のすべてをつくる必要がなくなった。ABBネットワーク内の他社が、必要な製品やサービスの大半を代わりに提供すればよいからだ。

事業の専門化を達成しながら、地元の顧客のニーズのすべてに応えられるビジネスモデルが、バーネビクの編み出した専門連携型ビジネスモデルなのだ。

⑥事実上の標準のビジネスモデル

顧客行動と競争行動を業界全体で統一するのが、デファクト・スタンダード(事実上の標準)のモデルである。このモデルの特徴は、規模に応じて収益が増加することである。多くのユーザーや取引先がデファクト・スタンダードの重力圏に引き込まれるなら、それを有する企業に莫大な利益がもたらされる。

標準とは、物理的な製品や技術以上の存在であり、業界の土台となるものだ。それによって、業界の多様な要素がまとまりコミュニケーションが可能になる。鉄道的发展には軌道の標準化が必要だったし、国際電話、ファックス、携帯電話などには標準伝達信号が必要だった。標準の存在によって経済発展は促進され、顧客の資金も節約される。多くの業界では標準の確立を通じて、互換性や技術の発展方向について顧客が安心を覚え、市場拡大の道が拓けてきた。しかし、標準を生みだせば価値の獲得が保証されるものではない。IBMは1981年、パソコン業界を支配するパソコンの基本設計を開発したが、その累計損失は90年代までに数十億ドルに及んでいるとされる。通信用モデムの標準プロトコルを開発したヘイズ社も、厳しい競争にさらされている。業界標準を所有していても、そのビジネスモデルが重要顧客の優先事項を満たせたとはいえない。反対に、正しいビジネスモデルが構築されていれば、業界標準は価値成長に大きく門戸を開いてくれる。顧客の選択、価値の獲得、差別化、そして事業領域について正しい選択をする企業は、大幅な価値拡大を可能にする。

マイクロソフトはその20年の歴史のなかで、標準獲得の戦いに何度か勝利してきた。それぞれの戦いで、ゲイツは標準に基づいた伝統的とも言える一連の戦略をとってきた。

1975年当時、業界標準はおろかパソコン業界自体が存在していなかった。そのとき無名の計算機メーカーが「アルテア」というコンピュータ・キットを発売した。ゲイツは、アルテア用のプログラムを開発した。開発したと言っても、BASICという基本言語に着目し、それをアルテア向けに転用・応用したのだった。なんとか計算機メーカーとの契約に成功したものの、標準化には失敗してしまった。契約が、その計算機メーカーとの独占契約であったからだ。

MS-DOSの発売の際には、ゲイツは特定の相手とだけ結びつくことがないように配慮した。

IBMのパソコン進出時に採用されたMS-DOSであったが、契約上マイクロソフトはIBM以外のパソコンメーカーへも提供することができた。IBMは自社のパソコン向けソフトを充実させることに躍起となっていた。そのために、自社と同一規格のパソコンを製造してくれる。メーカーを増やそうとしていた。ハードが増えれば、開発されるアプリケーション・ソフトも増える。確かにIBMパソコン向けのソフトは充実した。しかし、ここにIBMにとっての落とし穴があった。それは同一規格のパソコンを製造する企業たちが、IBMの強力なライバルとなってしまったことだ。それに対しマイクロソフトにとっては、IBMもそのライバルたちも共に、上得意の顧客となった。

標準が確立されれば、自社ブランドの消耗品や付属品を購入してくれるユーザー層の拡大が可能になる。付属品市場や消耗品市場をコントロールできれば、利益の拡大は確実となる。当該企業は業界内のすべての顧客に自社製品の利用を促すことになる。

また、取引の規模が大きくなり、売上高が上昇しても、コストはそれほど上昇しないケースが多い。つまり、利益は大きな取引に集中するのである。長距離航空輸送は、この例にあてはまる。マイルあたりのコストの上昇が、収入の上昇に比べるとなだらかなためだ。長距離輸送に活動を集中できた輸送業者は、ライバルよりもはるかに優れた業績を上げることができる。利益をほとんど見込めない旅客航空事業において、プリティッシュ・エアウエイズは長距離輸送ルートに重点を移していった。そこへ焦点を当てることで、同社は取引規模利益の恩恵を受けたのである。ソフトウェア業界でも事情は同じである。標準の確立によって、マイクロソフトの売上はコスト増加の数十倍の速さで増大していった。

以上の点は、ビジネスに対するビル・ゲイツの当初からの中心的考えだった。マイクロソフトの戦略は、価格を低く設定し、標準を築き、広く普及させ、売上高コストを引き下げながら利益を急拡大させた。さらにソフトウェアのグレードアップやバージョン変更は、標準化を確固たるものにしたのだった。

まとめ

将来にわたって永遠に優れたビジネスモデルは存在しない。本稿で紹介された企業の中には、過去の輝きを失いつつある企業も散見される。優れたビジネスモデルは、真の顧客志向を続けることで進化していく。ビジネスモデルが変化していないとしたら、顧客から遠のいている証左である。たとえばマイクロソフトのビジネスモデルは、パソコンの世界では成功を取めた。しかし、ネット関連や携帯端末の世界においても、マイクロソフトが覇者となるかは分からない。

ビジネスモデルの有効性を占うには、次の問いかけをしてみるとよい。「ビジネスモデルが最後に変更されたのはいつだろうか」「その理由は何だったか」「ビジネスモデルが顧客の優先事項にどれだけ適合しているか」の3つの問いかけである。

- (1) Slywotzky, A. J., and D. J. Morrison, 1997, *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, Times Books, a division of Random House (恩蔵直人・石塚浩訳『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社1999年)
- (2) 日経ビジネス 1997.9.29号「逆襲する卸 菱食 製販同盟に物流革新で挑む」 pp.18-25.