

SCMビジネスモデル研究会

ビジネスモデル
再考

2002年1月26日

武藤 猛

「ビジネスモデル」はベンチャー企業のアクセサリーだった？！

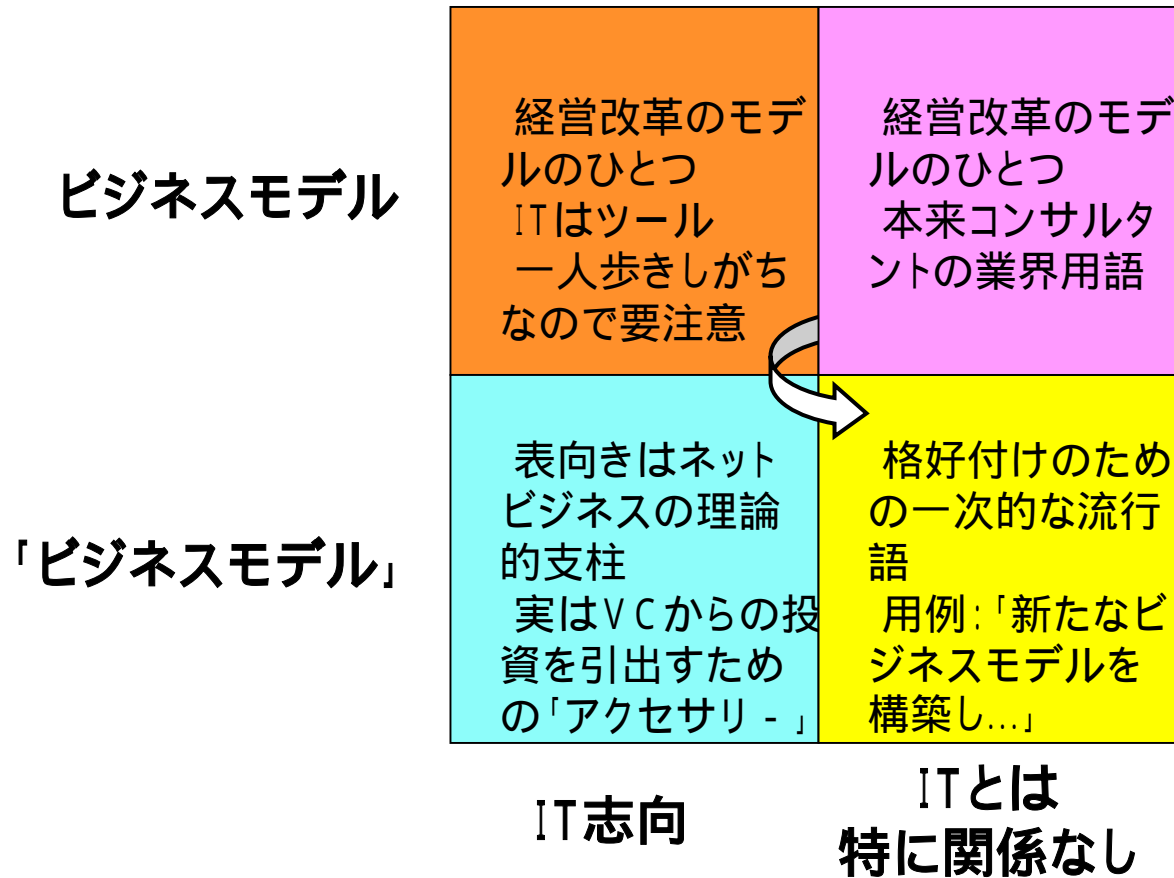
ここ数年相次いで発足したネットベンチャー育成企業（インキュベーター）が岐路に立っている。ネットビジネスを日本に広める伝道師の役割を目指したが、ネット株バブルの崩壊で育成先を早期公開させるシナリオが狂った。……

あるインキュベーターでは、最近社内で商社出身者の重みが増している。育成先の資金調達が重要な事業だった時期にはコンサルティング会社の出身者が中心だった。変化の背景にあるのは足元の収益確保という事情だ。

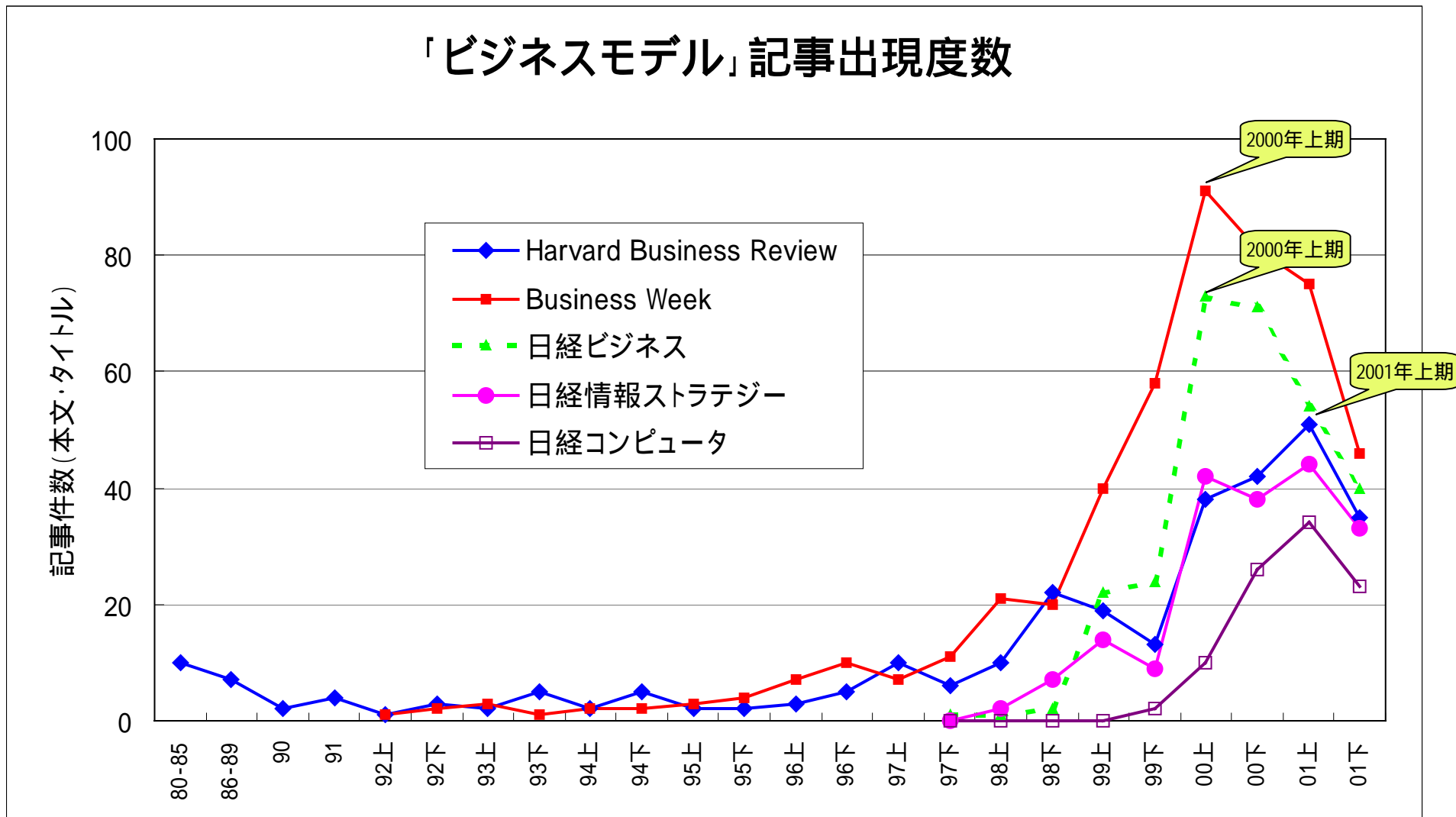
同社のサービスで今最も多い仕事は販売ルートの拡大。ベンチャー企業の担当者とともに相手先に出向き商品やサービスを売る業務がビジネスモデルの構築などより重要になっている。……

[出典] 日本経済新聞 (2001.12.19)

ビジネスモデルと「ビジネスモデル」: 考察のフレームワーク

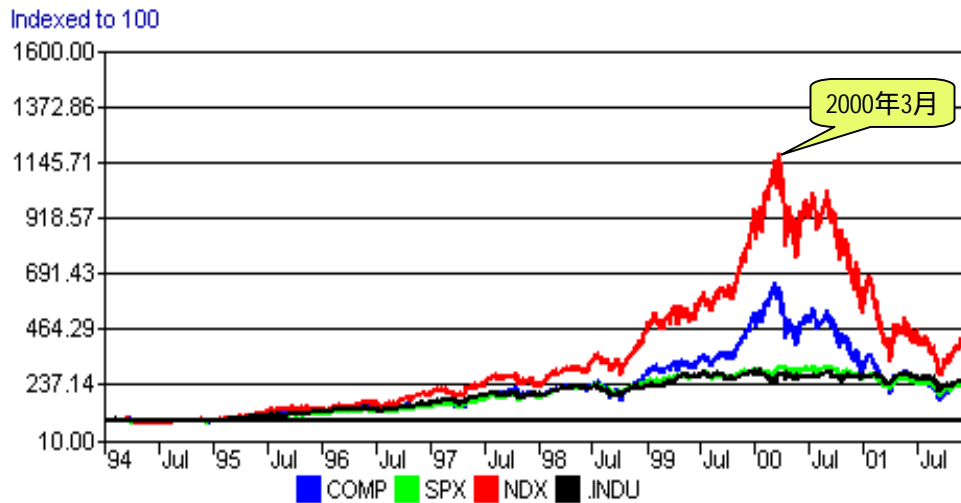


雑誌記事に見る「ビジネスモデル」の盛衰

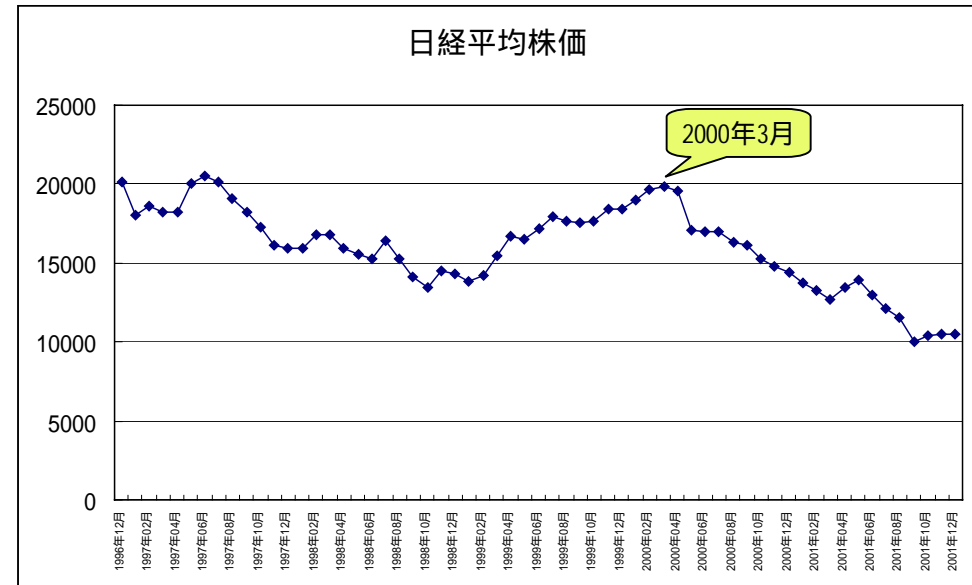


「ビジネスモデル」は株価と密接に連動していた...

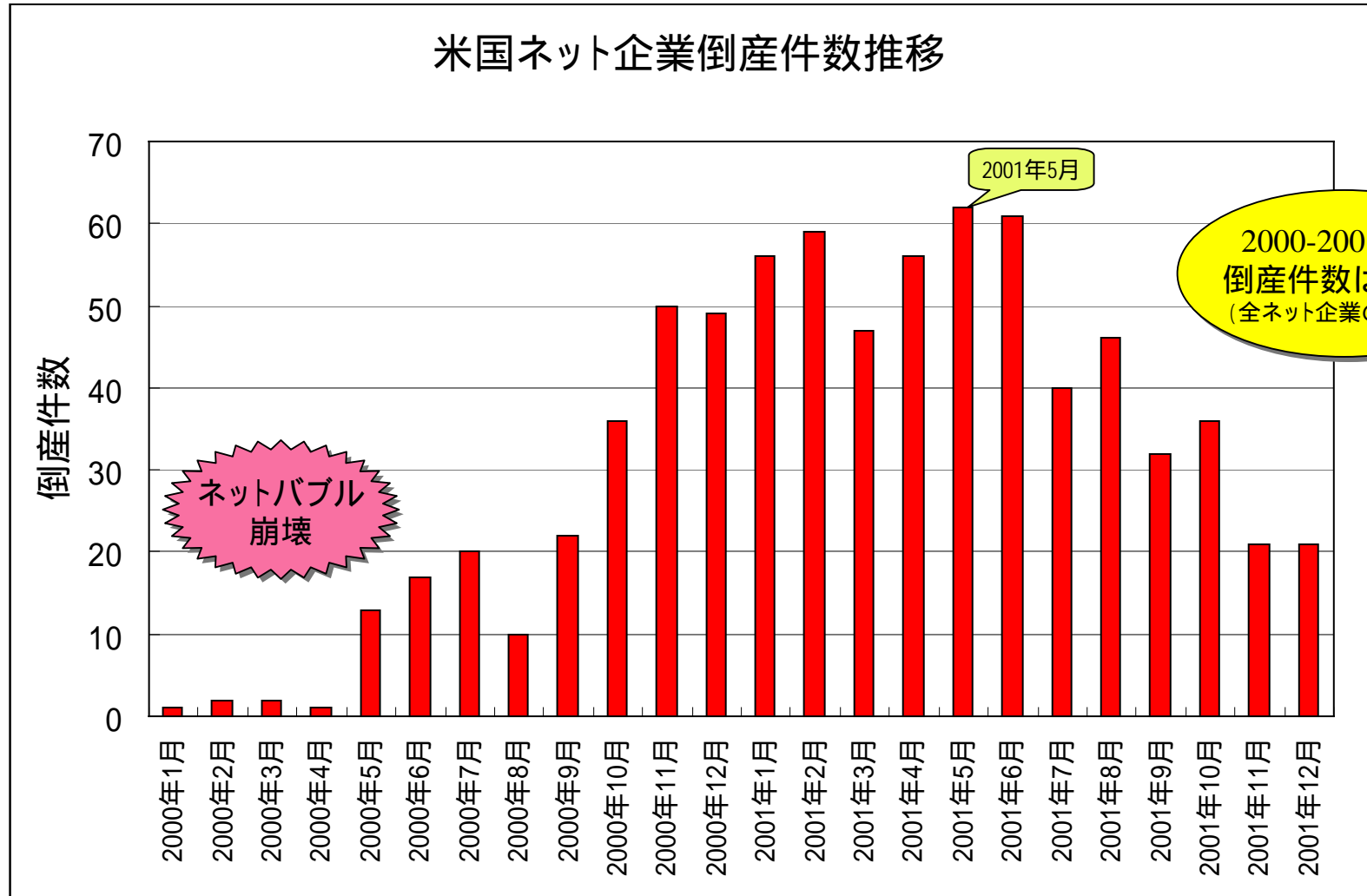
NASDAQ指数



日経平均株価



...そして宴のあと: ネット企業倒産件数推移



[出典] www.webmergers.com

ビジネスモデルから「ビジネスモデル」への転落

ビジネスモデルという用語は、コンサルタントがクライアントの事業を理解し、経営改革に導くための概念(業界用語)の一つとして古くから用いられていた

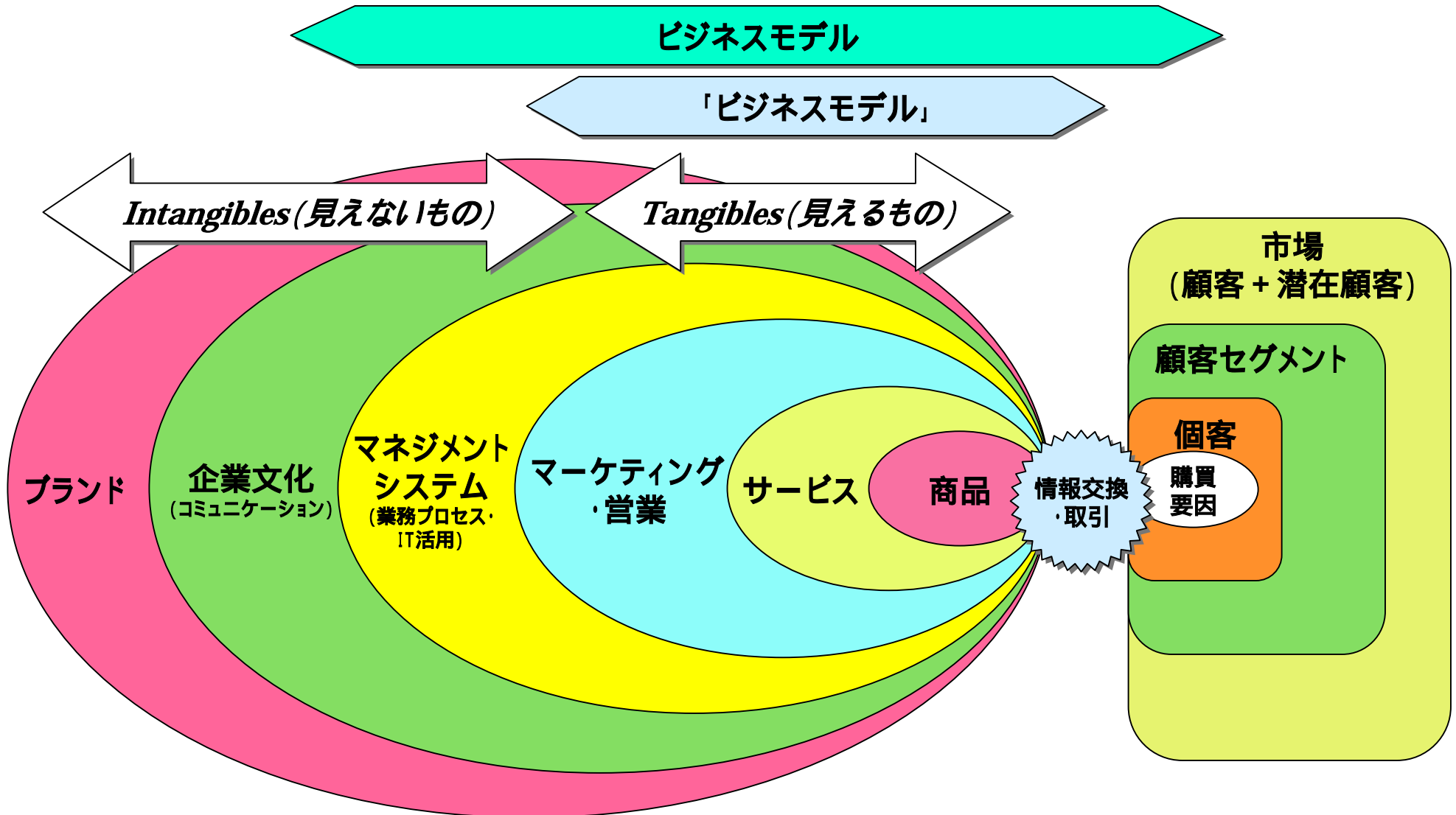
97年頃から急速に盛んになったネットビジネスに対して、一部のコンサルタントが理論付けのために盛んに使い始め、ジャーナリズムがこれに乗り、「ビジネスモデル」化した

「ビジネスモデル特許」ブームがこれに輪を掛け、一種の「魔法の杖」と化した

「ビジネスモデル」というコトバはその後にも食傷気味になる程、拡散を続け、ネットバブルの崩壊とともに失墜した

ネットバブルとの連想で、「ビジネスモデル」というコトバに胡散臭さがつきまとうのは避けられない;ビジネスモデルの有効性を回復するには何が必要かを、再考する必要がある

ビジネスモデルの復権へ：ビジネスモデルのスコープ



ビジネスモデルを再考する：有効性のために何が必要か

ビジネスモデルの定義(武藤)：

企業が収益をあげるメカニズムを構造化したものであり、少なくとも、市場のキープレイヤーは誰か、収益を決定する要因は何か、および 打つべき重要施策は何か、が含まれていなければならない

ビジネスモデルが有効であるためのキーポイント：

市場の構造(ターゲット顧客)が明確化されていない

Tangibles(見えるもの)だけでなく、Intangibles(見えないもの)へスコープが及んでいなければならない

企業の競争力の源泉はIntangiblesである；特に重要なのは、「マネジメントシステム」(言い換えると実行力)である

ビジネスモデルの主役はITではない

検証1: ネット企業は何故、倒産したか

世の中がインターネットを受け入れるスピードを過大評価した
新技術は旧技術を一気に代替するのではなく、ニッチ部分から代替することを見落としていた

「ビジネスモデル」には良いアイデアもあったが、時期が早過ぎた

「ビジネスモデル」には、今から考えると、旧来のビジネスをネット化しただけで、創造性に欠けるものがかなりあった

熱狂の中で、ベンチャーキャピタルは自制心を失っていた（「今度こそ本物だ」）

何でも無料にして、何かを得るとするのは愚かなアイデアだった

インターネットが限られたユーザー層のみにリーチすることを考えていなかった（例えば、富裕層の多くはインターネットユーザーではない）

「5千万ドルの法則」（5千万ドルの売上見込みがないと投資に値しない）に振り回され、無理なビジネスプランをでっち上げる場合がかなり見られた

「鶏と卵」を同時に追い掛けることの難しさを思い知らされた（例えば、B2Bマーケットプレイスでは、必要最小限の買い手と売り手を同時に見付けなければならない）

過去の経験から学び、データを慎重に分析し、将来を予測すべきであった

[出典] www.webmergers.com

検証2：「100年企業」のビジネスモデル

経営の視点	GE	ディズニー	トヨタ	ネスレ
事業分野	大型家電・照明・輸送機器 医療機器・素材 航空宇宙・航空機エンジン 金融・情報 原子力	アニメ(1923～) 映画(1937～) テーマパーク(1955～) TVネットワーク(1995～)	自動織機(1924～) 乗用車(1935～) トラック(1938～) 米国進出(1957～)	食品(1867～) 創業当時からグローバルな展開 ネスカフェ(1938～) ペットフード(1985～)
ビジョン (企業理念)	学習し続ける企業	子供や家族に夢を与える	「クルマ」と「環境」の調和	Good Food, Good Life
企業文化 (遺伝子)	スピードの重視と変化への挑戦 官僚主義の排除 社内外を問わず良いアイデアに学ぶ 統合された多様性	コンテンツの質にこだわる ブランドを最大限活かす 制作現場第一主義	人財第一主義 永久カイゼン思想 自分の城は自分で守る	継続可能な成長重視 集中と分散 世界のネスレは家族
経営戦略	積極的なグローバル展開 サービス事業の重視 シックスシグマ活動による品質の追求 既存事業のeビジネス化	脚本重視の映画制作で高収益達成 高品質のテーマパークを国際展開 買収したABCを流通網として活用	世界最適調達・生産による競争力 先端技術でデifact・スタンダードを握る 自主独立を貫き資本提携はしない	内部成長率4%を常に達成 常にスクラップ・アンド・ビルド 国際的な人事登用システムと人材開発
経営者の リーダーシップ	[ジャック・ウェルチ(1981～2001)] [ジェフ・イメルト(2001～)] 4E+P: Energy, Energize, Edge, Execute, Passion 計画的な後継者の育成	[マイケル・アイズナー(1984～)] 一貫性のある単純で明解な理念 妥協のない品質達成への情熱 利益達成への執念	[張富士夫(1999～)] 企業理念を体現する豊田家の存在 と優れた「番頭」 モノづくりへの一貫した執念	[ピーター・ブラベック(1997～)] 企業文化・価値観の伝道者 大革新を避け、漸進的に変化対応
強さの源泉 (マネジメントシステム の特徴)	ワークアウトやシックスシグマによる 継続的な改善 バウンダリレスの徹底 高い目標の設定とチャレンジ 学習する組織	妥協なき商品・サービス品質の達成 強いブランドに頼らないこと 厳格なコスト管理の仕組みと利益達成 への執念	継続的な改善のための人的仕組み 高い目標の設定と実現の追求 TPSのグローバルな展開 常に危機感を持つ	徹底した品質管理と継続的な改善 「継続可能な成長」の追求 ローカル化を徹底しつつ、グローバルな事業展開 人材教育への継続的な投資

[出典] GEに関しては、ジャック・ウェルチ:わが経営(2001)、ディズニー、トヨタおよびネスレに関しては、日経ビジネス(2002.1.7)を参考にした

[参考1] 経営戦略とビジネスモデルの関係

ビジネスモデル

企業が収益をあげるメカニズムを構造化したものであり、少なくとも、市場のキープレイヤーは誰か、収益を決定する要因は何か、および 打つべき重要施策は何か、が含まれていなければならない

経営戦略

複数の事業の間の資源配分や共通の能力基盤を決め、さらには新しい事業を育てるための資源配分や能力育成の設計図を経営戦略と呼ぶ

経営戦略は、ビジネスモデルの重要な構成要素である；ビジネスモデルには、この他にマネジメントシステム等のIntangiblesのエッセンスが構造化されていなければならない

[参考2] 経営改革手法とその「仕込期間」および「賞味期間」

0.1年 0.5年 1年 5年 10年 50年 100年

仕込期間 賞味期間

