

これで再成長!

新事業進出・虎の巻

—プラス志向の出口戦略—

第12回 (最終回)

3年後のビジネスモデル構想

経営承継研究会

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

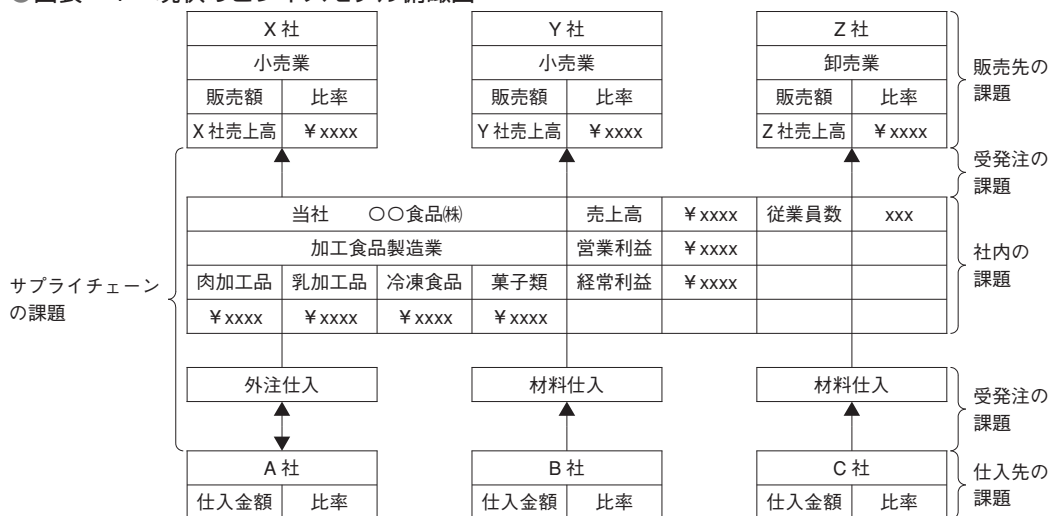
私は、高速道路へのアクセスのよい東北地方の高原地帯で、観光牧場を経営するA社の食品製造子会社の経営者です。当社は、A社や近隣の農家より原料を仕入れ・加工して、観光牧場や観光旅館で販売しています。近年、ナショナルブランドに押されて、肉加工品の売上は減少傾向にあり、新事業を立ち上げるべく計画を練ってきました。計画を実行に移す前に、新事業の実現可能性を検証する方法を教えてください。

1 ビジネスモデル俯瞰図

「1年の計は元旦にあり」と言われますが、その多くは三日坊主で終わっています。回避策は、大晦日に過去1年のわが身を反省して、1年の計を立てることです。

企業経営も同様で、新事業を検討する際は、厳密に現状を分析し、部分最適に陥ることなく、全体最適の視点で評価する必要があります。新事業のプロジェクトリーダーは、新事業の成功に全精力を傾けてしまい、周囲（会社全体）が見えなくなりがちです。

●図表-1 現状のビジネスモデル俯瞰図



これで再成長!新事業進出・虎の巻

この様な死角の発生を防止し、新事業が全体最適を実現できる計画であるか検証するため、6月号で計画した「事業構成の再編成」に立ち返り、現状のビジネスモデル俯瞰図を眺めながら新事業を再確認します。

2 全社経営戦略との整合性を検証する

新事業について、全体最適の視点で次の項目との整合性を確認します。

- ・経営理念に合致しているか
- ・企業ビジョンの実現に貢献できるか
- ・当社のミッションに適合しているか
- ・全社戦略との整合性は図られているか
- ・新事業の事業戦略は明確か

3 新事業のビジネスモデルを描く

ビジネスモデルは、「経営戦略」と「経営戦略の実現を支える仕組み」の2つのフレームワークで構成されます。また、ビジネスモデルとは、「組織が価値を生成、提供、獲得する方法の論理的根拠を説明するもの」(アレックス・オスターワルダー)です。

多くの経営戦略論が重要視するのは、「誰」(顧客セグメント)に「何」(顧客価値)を提供するのかという点に置かれています。顧客セグメントと顧客価値は、戦略の目標であるがゆえに重要ですが、戦略目標を実現する「戦略を支える仕組み」も同じように重視する必要があります。

●図表-2 ビジネスモデルの構成要素

戦略	誰に(顧客セグメント) 何を(顧客価値) 提供する	}	従来の戦略論 が重視
戦略を支える仕組み	顧客との関係 販売チャンネル 価格/収入構造 コスト構造 業務活動 経営資源 パートナー		

これまで進めてきた新事業計画を、ビジネスモデルのフォーマットに落とし込み、「儲かる仕組み」が組み立てられるかを検証します。次の項目を詳細に記載し、欠落している項目や不明確な内容を補強します。

- ・「誰」に「何」を売るか：顧客セグメントと提供する顧客価値を正確に定義する
- ・顧客との関係：マーケティングの仕組みを明確に組み立てる
- ・販売チャンネル：価値を顧客に届ける経路を確立する
- ・価格/収入構造：顧客価値にふさわしい適正価格設定と受取方法を明確にする
- ・コスト構造：事業運営で最も重要なコスト構造と支払方法を事業計画に反映する
- ・業務活動：価値の提供に必要な活動内容を網羅した計画にする
- ・経営資源：顧客価値を提供するのに必要な経営資源を網羅する
- ・パートナー：外部資源を自社の戦力に取り込める協働関係を築く

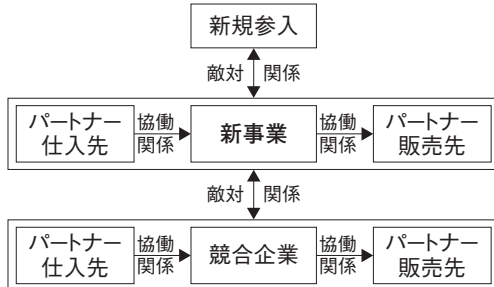
4 サプライチェーン間競争に勝つ

競争戦略の多くは、自社の経営力と競合企業との競争力として組み立てられています。しかし、顧客に顧客価値を提供するビジネスモデルは、自社の競争戦略を支援し、儲けの仕組みを機能させるパートナーの存在を重視しています。ビジネスモデルにおける取引先は、パートナーとして win-win の関係を築き、サプライチェーンとしての競争力を共に強化するためにあります。

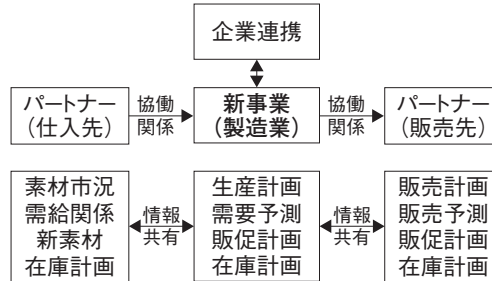
ファイブフォース分析では、当社と仕入先・販売先との関係を、どちらか一方の一人勝ちを前提にした弱肉強食の関係として捉えるため、ビジネスモデルの発想とは根本的に異なります。

サプライチェーンの構成企業とパートナー

●図表－3 サプライチェーン間競争



●図表－4 サプライチェーンの情報共有



関係を築き、自社のサプライチェーンとしての競争力を強化し、また競合企業の参加するサプライチェーンに対する競争優位性を確立します。

5 サプライチェーンは利益共同体

取引先を当社との力関係で理解するファイブフォース分析的発想から、パートナー関係の発想に転換するキーワードは情報共有です。サプライチェーンとは、モノを上流工程から最終顧客まで円滑に流す物流の発想です。しかし、円滑に「物を流す」には、円滑に物が流れるように企業間の壁を取り払い、情報を

共有する仕組みが必要条件になります。

計画情報、販促情報、需要予測情報や在庫情報などの情報を共有することで、ムダを排除して低コストを実現し、競合するサプライチェーンに対する競争優位性を実現します。

サプライチェーン間競合で競争優位性を確立することは、仕入先や販売先にもプラス効果があり、win-win 関係を実現します。

6 ビジネスモデル・キャンバスで俯瞰する

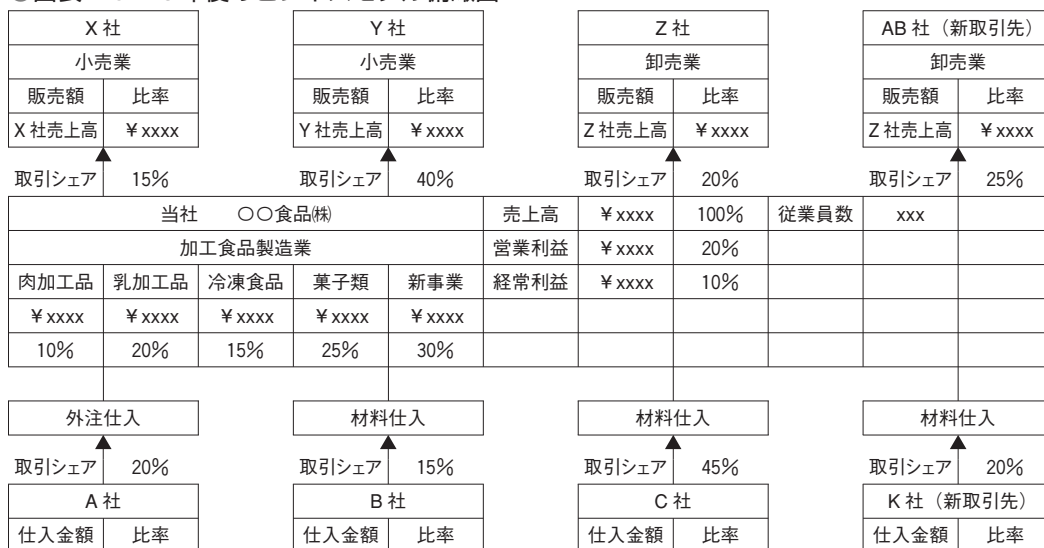
新事業計画を、ビジネスモデル構成要素で整理し、パートナーとの協働関係の見通しが見えたら、そのポイントをビジネスモデル・

●図表－5 ビジネスモデル・キャンバス

主要パートナー	業務活動	提供価値	顧客との関係	顧客セグメント
外部資源のサプライヤー 原料・人材・部品・商品	価値を提供するのに必要な主要活動 製品の社内製造 外部からの資材調達 問題解決	顧客に提供する価値 新規性 パフォーマンス カスタマイゼーション デザイン	商品の提供方法 対面販売(高額商品) セルフサービス(日用品) マーケティングの仕組み	対象とする客層 年齢・職業・地域・所得
	主要な経営資源	ブランド 価格 コスト削減 リスク低減 アクセスの容易さ 快適さ	販売チャネル 価値を顧客に届ける経路 店舗での直接販売 Web サイトでの受注 告知・営業・販売	
コスト構造		収益の流れ(価格/収入構造)		
事業運営で最も重要なコスト 固定費 変動費 規模の経済 多角化の経済性		顧客はどのような価値にお金を払うか タイプ： 資産価値のある商品 使用料 購読料 レンタル・リース ライセンス	固定価格： 定価 商品特性に基づく価格 顧客層に基づく価格 量に基づく価格	変動価格： 交渉価格 利益率管理価格 市場価格 オークション

これで再成長!新事業進出・虎の巻

●図表-6 3年後のビジネスモデル俯瞰図



キャンバスに描きます。ビジネスモデル・キャンバスを俯瞰することで、新事業計画全体の整合性、ビジネスモデル構成要素の欠落の有無、経営資源配分の適正性やパートナー確保の見通しなどを検証します。

ビジネスモデル・キャンバスでの検証は、プロジェクトのメンバーだけでなく経営者や社外関係者にも客観的で冷静な評価を求めます。客観的な評価で、新事業計画は実現可能と判断されたら、具体的な実行に入ります。

7 事業構成の再編成に着手する

新事業に要する経営資源（ヒト・モノ・カネ）は、可能な限り自力で捻出します。そのために、遊休資産の処分や赤字事業の縮小・廃止を実行します。

その判断基準は、事業のライフサイクルになります。一時的な赤字か、ライフサイクルの衰退期にあるかの判断は、その事業を取り巻くファイブフォース分析により結論を導きます。また、衰退期にある事業を縮小・廃止することで、新事業に必要な経営資源を捻出

し、人材や技術を外部から調達する場合も、その資金源とします。

8 3年後のビジネスモデルを構想する

新事業への着手にゴーサインが出されたら、新事業の責任者は3年後の儲ける仕組みを構想し、その実現に向けて事業を開始します。ビジネスモデルの構成要素のうち、戦略目標を実現するための「戦略を支える仕組み」を着実に実行します。

成功のポイント!

- ① 新事業は部分最適に陥らないこと
- ② 全社戦略との整合性をとる
- ③ 新事業計画をビジネスモデルに落とし込む
- ④ サプライチェーン間の競争優位を確立する
- ⑤ パートナーと情報共有し経営を効率化する