

【ニュービジネスモデル構築のためのフレームワーク】

2003.11.15 CXMedia Inc.

ビジネスモデル構築のための経営戦略立案の視点

サービス業のビジネスモデルの成功事例からケーススタディーすると、三つの視点が重要であることが分かる。

1. 新しい経営戦略策定の手法を活用して、事業性を正当化したもの。

- ・ コアの資源（コアコンピュタンス）が活かせる新事業領域への展開
- ・ 自社の得意とするマーケット（市場、顧客）への深堀（浸透）
- ・ （直営店等で）小さなビジネスモデルを構築して、事業ノウハウを取得し水平展開としてFC等で拡大化

2. IT（インターネット）を活用して、集団（企業、個人）の連携を高めて、

バーチャル企業のサービスを構築したもの（インフラ形成）

- ・ 他社とのコラボレーション（中小企業の専門化により顧客ニーズに対応し、ワンストップサービスで利便性を提供する）
- ・ 余剰資源と不足資源のマッチングさせるシステム（適切に結びつける仕組みづくり）

3. ニュービジネスモデルを実施展開する上で、計画と検証で事業の継続性を追求したもの

- ・ 革新的な海外システムを日本の事情にマッチングさせて事業の可能性を追求
- ・ 綿密な事前調査と実地検証の繰り返しで顧客ニーズにマッチング

ビジネスモデルの実践ステップ

1. ビジネスモデルの構想

（1）標的市場・標的顧客を明確に定め、追求すべき顧客満足を明らかにする。

企業継続のためには、適正な収益を上げ、人材や設備などの資源に再投資し、それらの資源が再び収益を上げていくというサイクルを築かなければならない。

ビジネスモデル構築の第一歩は、収益の源泉である市場・顧客、及び市場・顧客のニーズと顧客満足を明らかにすることである。ビジネスモデルは最終的には収益を生み出す仕組みとなるが、その源泉を明らかにしなければ、目標収益をあげる仕組みを築くことは不可能であり、追求すべき顧客満足を掲げることは収益目標を設定するよりも優先されるべきものである。新しいビジネスモデルが想定する標的市場・標的顧客について、既存事業や経営者の過去の経験などから、既に把握している場合もある。

一方、これまで全く接点のない市場・顧客を想定し、十分な情報がない場合もある。この場合、想定する市場の情報収集や顧客のライフスタイルの研究などを通じて、可能な限り情報を集め、その特性を十分に整理・検証していく必要がある。具体的には、テスト販売やモニター調査、フィールドワークやインタビュー・アンケートなどを利用した調査などの実地検証によって、独自データを収集していくことが必要となる。こうした過程で、想定する標的市場・標的顧客のニーズ、追求すべき顧客満足が見えてくる。

（2）顧客満足を実現するために、自社が果たすべきミッション（使命）を定める。

追求すべき顧客満足を実現するために、自社がどのような役割を果たすべきか、それがビジネスモデルのミッション（使命）となる。それは、事業の存在意義でもあり、サービスの内容や従業員の行動を決定づける要素となる。

（3）自社の資源を見つめなおす。

想定した市場で競争優位を発揮していくためには、同業他社の存在を無視できない。また、競合他社に対して優位性を発揮するためには、自社の資源を見つめなおし、競争優位に立つための強みを明らかにする必要がある。

そのためには、競合他社の動向やビジネスモデルを把握する必要がある。競合他社の把握に際しては、同業だけでなく、他業態や代替されるサービスを含め、同じターゲットを狙う異業種の動向やビジネスモデルも研究する必要がある。

その上で、その事業が顧客満足を獲得するために必要となる資源、競争優位を保つために必要となる資源を明らかにする。自社に存在する人材、設備、カネ、情報、技術、知識、ノウハウといったものに加え、人脈やネットワークなどの外部資源を含めて見直す必要がある。

中小企業においては、外部資源を含めても必要とする資源が十分でない場合が大半であろう。

資源が不足する中小企業がビジネスモデルを構築していく上で、次の標的市場・標的顧客の絞り込みが重要となる。

(4) 現時点での事業領域を定め、標的市場・標的顧客を絞り込む。

経営資源が限られた中小企業の事業領域は、限定的にならざるを得ない。現在の経営資源を有効に活用していくために、現時点での事業領域を限定し、標的市場・標的顧客を絞り込む必要がある。競合他社の状況や自社の資源の状況から、自社が最も競争優位を発揮できる領域に事業領域を定め、標的顧客を絞り込み、特定の地域、特定のサービス・商品、特定の顧客層といったニッチな分野での成功を前提にビジネスモデルを構築することが基本である。

ただし、これはビジネスモデルの発展を前提としている。ケース企業に見られたように、当初は小さな事業であっても、その小さな成功を足かりにして、後々にビジネスモデルを発展させている例が多い。事業領域や標的顧客の適切な「選択」と経営資源の効率的な「集中」がビジネスモデルの持続的な発展・成長を生み出す基本となる。

(5) コアとなるサービスとサービスを実現する仕組みを構想する。

次に、コアとなるサービス内容を想定し、そのサービスを実現するための経営資源の配置、役割、機能を位置づける。自社の経営資源だけでなく、他社との連携、あるいは他社のノウハウを導入することも有効である。ケース企業に見られたように、異業種や海外のビジネスモデルのエッセンスを、自社の想定する市場・顧客に落とし込み、応用していくことも有益である。

サービスを実現するための仕組みとして、サービスを認知してもらうためのプロモーション方法（広告や宣伝方法）顧客に関心を抱いてもらうためのキャッチコピーやセールストーク、実際にサービスを行う際のおもてなし、店舗などのレイアウト、アフターフォローまで、これら全体をサービスと捉え、ビジネスモデル全体が機能するよう設計することが重要である。

(6) 成長のための仕組みを構想する。

収益をあげ、経営資源に再投資し、更なる収益をあげていくことが、成長の前提である。

しかし、事業から生み出される収益は無限ではなく、再投資すべき対象を見極め、事業全体にとって最も効果が高いところに投資していく必要がある。その見極めのためには、事業のモニタリング（監視）・検証が必要となる。それは、ビジネスモデルを成長させ、革新させていくための仕組みに他ならない。この内容については、次項でみていく。

また、資金以外にも事業の実践は様々な副産物を生み出す。顧客の声や要望、様々な情報、サービスのノウハウ、従業員の成長などである。これらの副産物を新しい経営資源として活かし、常に新しいサービスの提供に生かす仕組みを築くことも、ビジネスモデルの発展の要素になる。

また、自社に内在する資源だけでなく、顧客やパートナーも長期的な発展をもたらす重要な資源である。顧客がリピートする仕組みや友達を紹介する仕組みなどを組み込むことも、重要な要素である。自社だけでなくパートナーもともに成長・発展していく仕組みを築くことも、自社のサービスや顧客との関係を強化する上で有効である。

2. ビジネスモデルの実践から革新へ

ビジネスモデルの実践段階では、「顧客接点」の管理・強化が重要となる。さらに、ビジネスモデルの実践段階のモニタリング、検証を通じてビジネスモデルの革新へと結びつけることが成長を遂げるためには不可欠である。

(1) 現時点での目標を設定する。

ビジネスモデルを実践し、有効なモニタリング・検証を行うには、現時点での合理的な目標を定め、実践した結果のギャップを検証していくことが基本となる。顧客の需要動向、経営資源の状況、競合他社の状況などを踏まえ、現在のビジネスモデルによって、達成すべき目標収益、顧客数などを決定する。

(2) ビジネスモデルを実践する。

次に、ビジネスモデルを実践に移す。

実践とは、顧客に対して直接サービスを提供することであり、構想段階と異なりスタッフが現場で顧客と接することになる。実践段階では「顧客接点」を管理・強化していくことが、とりわけ重要となる。

顧客接点には、多くの場面がある。例えば、顧客に自社の存在やサービスの内容に気づいてもらう場面。店舗の前を通り過ぎる人に対して与える印象も大切であるし、広告、チラシ、イレクトメールといったツール類も重要な顧客接点である。次に、顧客に興味を抱いてもらう場面。引き合いや問い合わせに対する真摯な対応や説明に加え、顧客にとってわかりやすい説明書、企画書、パンフレット類など、効果的なツールを用いて、顧客接点を強化することも大事である。顧客にサービスを提供する場面は最大の顧客接点である。顧客が期待するサービスの水準を確保することは絶対であると同時に、スタッフのおもてなしや気配りにより、顧客の満足や感動を獲得する。サービスの提供を終えたあとも、様々なアフターフォローにより、顧客接点を保ち、リピートを生み出す工夫を続ける必要がある。

こうした、顧客接点を管理・強化していくためには、顧客の接点となる従業員の育成・教育が重要となる。また、FCなどで展開する場合には、顧客接点が本部からは遠くなることに留意し、オペレーションや人材教育も含めて、フランチャイジーのサービス水準を確保する仕組みを機能させることに注力する必要がある。

(3) サービスの現場をモニタリングする。

次に、サービスの現場をモニタリング(監視)し、実践に基づいたデータを収集する。これには定量的データのみならず、定性的なデータも含まれる。

ビジネスモデルは現時点での収益を得るシステムであるとともに、将来の収益の源泉となるビジネスモデルの種である。現場を、生きたアンテナ、教科書とし、自社だけのデータ、情報を収集する武器としてみなす。サービスをモニタリングする仕組みには様々なものが考えられる。苦情やクレーム、従業員へのヒアリングなど定性的なものから、アンケート、チェックリスト、POSデータの収集、顧客数や売上高の推移など定量的な方法、インターネットや電子メールを利用して、サービスへの評価やそれぞれの要望を直接聞き出すといった方法もある。

特にインターネットについては、アクセスログの収集と解析でモニタリングできる。当初は、ページビュー、クイックレート等のアクセスログ解析から、最近は何のページからリンクしてきて、どのページへ推移し、どの位そのページに滞在していたか等を評価(行動解析)できる。又検索エンジンの普及により、顧客がキーワード検索した際、上位ランクに表示させてリンクを多くする工夫が必要である。

(検索キーワードをタイムリーに登録や変更できる状況にあり、顧客ニーズを身近に捉える広告手法もある。)

こうした実践上のデータ、情報を得ることが、ビジネスモデルの革新には不可欠である。

(4) モニタリングの結果を検証する。

そして、得られたデータを検証していく。十分な検証ができないならば、モニタリングの手法を変える必要がある。検証し、ビジネスモデルの革新につなげていくことが重要なのであり、それができないモニタリングであれば意味がない。モニタリングと検証の精度をビジネスモデルの実践を通じて向上させていくことが重要である。

(5) ビジネスモデルの革新に結びつける

検証した結果をベースに、次なるビジネスモデルをデザイン(構想・計画・設計)していく。実践を積み重ね、その結果を絶えず見直し、新しいビジネスモデルに組み込み、発展させていく、あるいは抜本から仕組みを見直すといった作業が、ビジネスモデルの事業性を高め、革新をもたらす。

ビジネスモデルの革新に挑戦する企業は、実践レベルの積み重ねを続け、新しいビジネスモデルの構築への試みを続けている。独自のビジネスモデルを持ち、成長を成し遂げようとする企業は、こうした実践レベルの積み重ねを構想段階に常にフィードバックしていくという試行錯誤の過程を持ち、当たり前のように取り組んでいる。つまり、「PLAN DO SEE」(考え、実践し、また考える)の繰り返しして成長するというサイクルがシステムとして機能している。これこそが、ビジネスモデル革新の根幹であると考えられる。

参考資料：中小公庫レポート『サービス業を中心とした、ビジネスモデルの構築』 2003年10月、より引用