

e-business導入を前提とした新規事業開発の方法論

Methodology of new business development premised
on the introduction of e-business

日本アイ・ビー・エム株式会社
ビジネス・イノベーション・サービス
ソリューション・コンサルティング&サービス
アプリケーション・ソリューション・コンサルティング
コンサルタント

江口 隆夫

Takao Eguchi

Consultant
Application Solution Consulting
Solution Consulting & Services
Business Innovation Services
IBM Japan, Ltd.



日本アイ・ビー・エム株式会社
ビジネス・イノベーション・サービス
ソリューション・コンサルティング&サービス
アプリケーション・ソリューション・コンサルティング
コンサルタント

広橋 さやか

Sayaka Hirohashi

Consultant
Application Solution Consulting
Solution Consulting & Services
Business Innovation Services
IBM Japan, Ltd.

お客様が本業のビジネス拡大を目的に、日本アイ・ビー・エムに e-business プロセス・デザインを要請されるケースが少なくありません。しかし、どれだけのお客様が e-business 導入による収益増や投資回収をイメージされているでしょうか。既存のビジネス形態や対象マーケットを変えずに、大規模な収益増・投資回収が可能なビジネス条件は限定的です。

筆者はあるエンゲージメントにおいて、典型的な e-business プロセス・デザインの要請でありながら、実際には事業戦略にまでさかのぼって見直し、現状のビジネス・モデル、事業ドメイン(対象マーケット)業態について転換が必要なケースに直面しました。そこでお客様との合意の下で、新規事業開発に必要な要件を導き出せるように独自の簡易メソドロジーを作成しました。e-business 導入を前提とした新規事業開発のメソドロジーに汎用的なものは恐らく存在せず、お客様の前提条件によって内容や手順も大きく変わりますが、本論文は、事業戦略策定のための参考資料として、また、ここで採用した手法を適宜改良して再利用していただくことを考慮して整理したものです。

There are many cases of customers asking IBM Japan to carry out e-business process design for them with the aim of enabling them to expand their main fields of business. But what proportion of these customers really have a clear image of the extent to which their profits are likely to increase or to which they are likely to get a return on their investment as a result of embarking on e-business? Business conditions that make it possible to obtain a major increase in revenue and an extensive return on investment without the need to change existing forms of business or the type of market in which the customer is involved are necessarily limited.

On one occasion I myself came across a case where the request was for a typical type of e-business process design, but where in reality there was a need for a review extending back as far as business strategy with changes being made in current business models, business domains (i.e. the markets concerned), and the nature of the business itself. Having reached agreement with the customer in this regard, I produced a simple and unique methodology that made it possible to introduce the conditions necessary for the development of new business.

There is probably no all-purpose methodology to cope with the development of new business premised upon the introduction of e-business. The content and the procedures are likely to vary significantly depending on customers' prerequisites. In this paper, I have attempted a summary of the methods adopted assuming re-use after appropriate improvements have been made.

1. はじめに

本論文で説明する手法の手順と関係を図1に示します。

2章では、ビジネス・モデルを評価するための分析および判断材料をそろえるとともに、主要なビジネス・モデルを作成するまでのプロセスを、3章ではビジネス・モデルを具体的な事業展開内容と事業計画の数字に落とすプロセスを扱います。

2. 新規ビジネス・モデルの策定手法

2.1. 事業目標と事業の前提条件の確認

新規事業を検討する手始めに、経営方針における新規事業の位置付けと、新規事業展開の前提条件の確認、既定の事業計画の検証を行っておきます。

2.2. 新規事業対象マーケットの分析

ここでは、新規事業の対象となる産業・業界・既存・周辺分野のマーケットについて顧客企業の外部環境をマクロ～ミクロのレベルで情報収集と分析を行います。

(1) マクロ環境分析

今後、新規事業の対象マーケットが拡大 / 縮小のいずれの傾向にあるのか、何を契機にその変化が起こるのかを、産業 / 業界全体の視点で把握します。

マーケット規模や特性は、おおむね社会環境・人口構成・経済環境・法制度 / 規制・公共投資などに依存して変化しています。近年、多数の産業で規制緩和が進められたことから、外資や他業界からの市場参入も多く、特定の業界で枠をはめることが難しいケースも出てきており、業界横断の視点も必要になります。

マクロ環境のデータは、お客様の企画部門で既に作成されている場合が少なくありません。これを入手し、加えて新規事

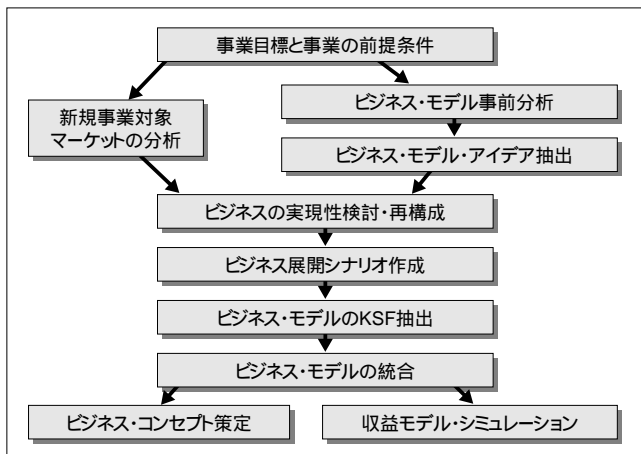


図1. ビジネス・モデル導入型の新規事業開発手法

業周辺分野についてデータ収集を行います。マクロ環境分析では、5年・10年のタイム・テーブルで、産業のマクロ環境と対象マーケットが、どの時点でどのように変化するかを整理しておき、それに連動した事業の展開シナリオやイベント計画を作成することになります。

マクロ環境の情報は、政府では各官公庁の白書・審議会資料[参考文献4]や、主要な外郭団体(特殊法人など)、銀行・証券大手企業付属の調査機関の月刊誌などから入手できます。

(2) 業界・マーケットの分析

産業、業界、マーケット、特定のマーケット・セグメントなどの大分類の範囲から、自社の商品マーケットに等しい小規模な範囲まで、それぞれの包含関係を整理し、産業・業界構造、競合環境、差別化要因を理解することです。

・マーケット・セグメントの分析

既存 / 周辺 / 新規マーケットについて、データが収集できる範囲で、顧客の属性、顧客における用途、顧客に提供する販売チャネルなどで細分化します(図2)。マーケットやマーケット・セグメントの規模や特性の変化について、過去の推移から長期傾向を把握します。注意すべき点は、大分類のマーケットは長期的に安定傾向にあっても、マーケット・セグメント別に見ると新商品・新技術に依存して、あるマーケット・セグメントからほかのマーケット・セグメントへ代替するケースがあり、その差別化要因は重要な観点になります。それぞれのマーケットやマーケット・セグメントについて、競合各社のマーケット・シェアと動向(競合環境)、商品・サービスの差別化要因を整理します。

・マーケット・セグメントの規模の算定

業界 / マーケット情報は、官庁 / 分野別に存在する数百の主要な外郭団体(特殊法人など)が発行している統計資料、民間調査機関の有料レポート[参考文献5]から入手します。お客様が既存ビジネスに関係する外郭団体に会員登録されている場合は、情報を提供いただくことも少なくありません。

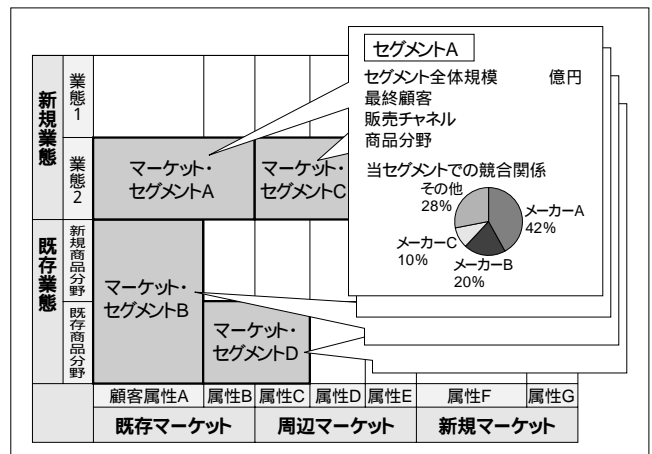


図2. ビジネス・モデル対象のマーケット・セグメント概念図

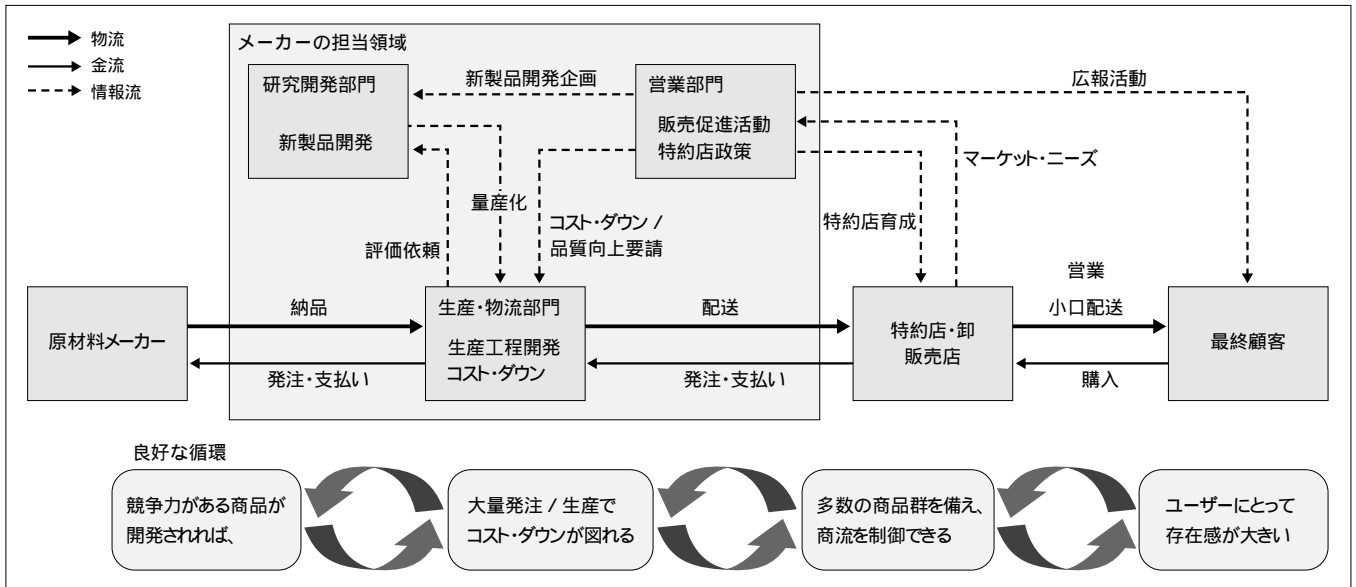


図3. 製造業の既存ビジネス・モデル分析例

既存/周辺マーケットについては、お客様の属性の入手がおおむね可能であることから、アンケート調査を実施して、そのデータ・サンプルからマーケット・セグメント全体の規模や実数を想定する方法が確実です。

2.3. ビジネス・モデルの事前分析

ビジネス・モデルのアイデア出しの前に、ビジネス・モデルについて事前分析を行います。この作業は、検討メンバーでビジネス・モデル定義の認識の統一を図るとともに、まったく白紙状態でモデルを描くよりも、ある程度の思考範囲を設け、アイデアを引き出す手助けとなる効果があります。

(1) 「ビジネス・モデル」の定義確認

一般にビジネス・モデルについては、「お金もつきの仕組み」「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組み」【参考文献7】など、さまざまに表現されていますが、本論文では「ビジネスの仕組み。事業として何を行い、どこで収益を上げるのかという、もつてを生み出す具体的な仕組みのこと」と定義します。以下の分析では、物流・情報流・金流を中心にこの仕組みについて分析していきます。

(2) 既存ビジネスのビジネス・モデル分析

新規ビジネス・モデルは、ベースのまったくない状態から作成されるのではなく、既存のビジネス・モデルの課題を解決し、既存の組織・体制、経営資源がある程度組み込まれたものとなります。そこで既存ビジネス・モデルについて、物流・情報流・金流などを図式化し、目標実現、差別化/競争力確保の観点で問題点を整理することが重要です。

図3に製造業のお客様のビジネス・モデル概略の例を示します。業界によりサプライ・チェーンにおける取引構造はさまざま

です。原材料・部品生産～最終製品生産～卸～小売が一般的ですが、商品や競合企業によって、卸の部分に1次/2次卸が入るケースや、卸・小売の部分最終製品製造企業が直販するケースが混在する業界もあります。製造業にとって末端の取引構造が複雑になるほど、最終顧客の状況が見えにくくなり、末端価格に対する影響力が低下します。その結果、直販メーカーに常にこの弱点を突かれることとなります。その場合には、新規ビジネス・モデルで既存の取引構造をいかに変えるかが焦点になります。

(3) 他部門ビジネス・モデル分析

次に、社内やグループ会社全体に視野を広げ、他部門ビジネスのビジネス・モデルについても(2)と同様の分析を行うとよいでしょう。社内他部門のビジネス・モデルは、情報も入手しやすく、また、新規事業における取引企業との契約や、会計処理、業績評価方法、ビジネス・マインドなど、企業経営の基本的な考え方、運用方法などについても参考となる点が多くあります。さらに新規事業実現の際に利用可能な資源が存在する可能性も高くなります。また、他部門へのインタビューは、今後協力を得るべき識者を見つけ出すチャンスでもあります。

(4) 他社ビジネス・モデル分析

次に、他社における代表的なビジネス・モデルの成功事例について、その成功要因を分析します。具体的なビジネス・モデル事例については社内外に多くの情報があるため、本論文では省略します。

2.4. ビジネス・モデル・アイデア抽出

次に、ビジネス・モデル抽出・策定を出発点とした新規事業の策定フローに入ります。お客様の新規事業検討メンバーが、自ら将来あるべきビジネス・モデルを多数考え出す仕掛けを用意し、

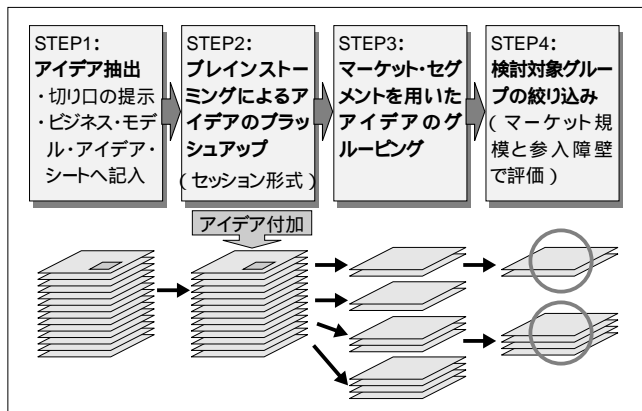


図4. ビジネス・モデルのアイデア抽出選定のフロー

幾つかの評価方法を使って評価・再構成することにより、新規ビジネス・モデルを策定することになります。

ビジネス・モデルのアイデア抽出選定のフローを図4に示します。

(1) ビジネス・モデル・アイデア・シートを用いたアイデア抽出

検討メンバーにビジネス・モデルの共通概念が形成されたことを確認してから、メンバー全員にアイデア出しのための記入シートを配布し、将来のあるべき姿としてのビジネス・モデルを記述してもらいます。担当業務によるアイデアの偏りを避けるために、企画・営業・開発・生産の各担当者にアイデア出しの協力が得られるとよいでしょう。

具体的なアイデアを引き出すために、ビジネス・モデルの切り口を提示します。お客様の業種により記入項目は異なりますが、製造業では次のような項目になります(表1)。

記述に当たっては、販売チャネルや社内ルールなどによる既存ビジネスの制約にはとらわれず、あるべき姿を描いてもらうことが前提条件となります。既存ビジネスの担当者は、将来のビジネス・モデルを考える際に、どうしても制約に縛られる傾向があります。そこで例えば「社内ルール上で実現困難な場合はルールを変更でき、自社にノウハウがない場合は資金力で人材/会社を獲得することも可能」であることを説明し、検討メンバーそれぞれのアイデアを拘束しない方法を探ります。また「既存ビジネスの延長では目標が達成できない」という前提条件を繰り返し説明し、既存ビジネスの枠にとられないアイデアを出してもらうように導く必要があります。あるべき姿と現実とのギャップをどう埋めていくのかについては、次の段階で評価することとします。

(2) ブレインストーミングによるアイデアのブラッシュアップ

次に、セッション形式のブレインストーミングにより提出されたアイデアの説明・追加・掘り下げを行います。各検討メンバーが自分のアイデアを説明する場を設け、お互いのアイデアを理解し合うとともに、他人に説明することで自分自身の考えを明確化・詳細化し、不明点・未検討点を明らかにできます。また、ほかのメン

表1. ビジネス・モデル・アイデア・シート

ビジネス・モデル・アイデア・シート	(作成者)	(日時)
1. ビジネス・コンセプト名 (ビジネス・モデルを一言で表すようなコンセプト名を記述)	6. バック・オフィス (与信・決済・配送などの業務で既存との変更点を記述)	
2. ビジネス・モデルの特徴・アピール点	7. 付加価値サービス (競合他社と差別化するためのサービス)	
3. 対象顧客	8. 業界課題を解決する価値 (業界全体、あるいは対象顧客の課題を解決する点を記述)	
4. 対象商品・サービスの範囲	9. 収益 (予想される収益の種類・額などできる限り具体的に記述)	
5. 商流 (物流・情報流・金流などを図式)		

バーは、意見の批判・否定ではなく、アイデアを膨らますように注意しながらアイデアを追加していきます。出された意見は粘着メモに書きこんでフリップ上で整理し、ビジュアル的に示すと効果的です。このステップにより、お互いが持っている情報を補完し合い、各アイデアの完成度が上がります。

以上のプロセスを、検討メンバーおよび現業担当者とともに進めることで次のような効果が得られます。

- 各メンバーのスコープおよびビジョンを確認できます。
- 既存ビジネスでお客様と接している現業担当者から、付加価値サービスとして効果的なアイデアを引き出すことができます。
- 日々の業務に忙殺される中で漠然と考えていたアイデアが、紙に書き表すことにより具体的に整理できます。
- 現場の営業マンは、日々の業務の中で将来の戦略について議論する機会が多くありませんが、同じ議論の場で一緒に考えて密度の高い意見交換ができます。
- プロジェクトへの参加意識を高め、士気を高めることができます。

(3) マーケット・セグメントを用いたアイデアのグルーピング

検討メンバーから収集したアイデアには重複が含まれるため、アイデアのグルーピングを行う必要があります。その基準としては、対象顧客別、商品・サービス別、業態別、対象製品・サービス別などを用いることができますが、ここでは図1の既存・新規の事業分類によるマーケット・セグメントを用います。各アイデアを図1上にマッピングし、九つのセグメントごとにグルーピングします(図5参照)。この時点で以下のアイデアはプロットできないため、検討対象から除外されます。

- 対象マーケットが不明確なもの。
- 対象とする顧客が不明確なもの。
- 業態が不明確なもの(商流の見通しが立たないもの)。
- 収益を上げる商品・サービスが不明確なもの(サービスを提供するだけで収益のめどが立たないビジネス・モデル)。

この作業により、後のビジネス・モデルの検討を効率的に進めることができます。

(4) 検討対象グループの絞り込み

アイデアの中には非現実的でビジネス・モデルとしてその後の検討が困難なモデルも含まれるため、グルーピングしたものを以下の基準で評価し、優先順位を付け、検討対象グループを2~3に絞り込みます(表2参照)。ビジネス・モデルが対象としているマーケットについて、下記の4点を5段階で評価し、上位2~3のグループに絞り込みます。

• マーケット規模

ビジネス・モデルが対象とするマーケット・セグメントについて、マーケット規模の試算を行い、収益目標の実現可能性を評価します。十分な規模があれば高く評価し、対象マーケットの全体規模が小さい場合は評価が低くなります。なお、目標売り上げに不足する場合は、ほかのビジネス・モデルとの組み合わせか、選択肢から除外することを考えなくてはなりません。

• マーケット情報把握度

マーケットに関する情報の把握度を評価します。例えば、新規マーケットへ参入する場合、社内にそのマーケットについての知識・情報が豊富にあって、関係するビジネス経験もあれば、情報把握度の評価は高くなります。逆にマーケット規模が大きく魅力的な市場のように見えても、他部門を含む自社内に知識・経験が皆無である場合は計画立案が難しく、評価は低くなります。

• 顧客情報把握度

ビジネス・モデルが対象にしているお客様の顔が見えるかどうか、どの程度の情報を把握できているかを評価します。例えば、既存のお客様で、名前も取引履歴も好みも分かっていたら5、新規のお客様であっても他部門のお客様であり、顔が見えていれば3」というように採点します。

• 自社の強みを生かした競争優位性の有無

新規マーケットで既存商品のメーカーが皆無の領域は、潜在マーケットであり、需要獲得の確率は低く、マーケット獲得規模の予測は困難です。従って、参入対象とするマーケットは顕在化したマーケット・セグメントを最優先とします。そこには必ずほかの業態・メーカーが存在することになり、競合企業に対して競争優位を築けるかどうか焦点になるでしょう。自社の強み/弱みを正確にとらえたとき、自社の強みとは無関係なマーケットでは、競争優位を築くことは難しいと考えねばなりません。この点について評価します。

2.5. ビジネス・モデルの実現性検討・再構成

選定された各グループについて想定される条件の下でケースを追加し、これらの実現性を検証しながら、ビジネス・モデルを再構成して仮説を完成させます。このプロセスを図6に示します。

(1) 想定されるケースの作成と選定

前節で絞り込んだ各ビジネス・モデル・グループについて、商流・顧客・商品などを特定化し、それを組み合わせることで、想定されるケースを複数作成します(図6参照)。これらのケースについて次のような基準で5段階で実現性を評価し、有望なケースを選定します(表3参照)。

• 売り上げ見込み

最終顧客のニーズに合った商品・サービスを提供した場合、そのマーケットにおける競合環境も考慮した上で、目標を達成する売り上げが見込めるかどうかを検証します。

• 自社のメリット/デメリット

策定したケースについて自社の担うべき責任を明らかにし、自社に十分なメリットがあるかどうか、デメリットは吸収できる範囲

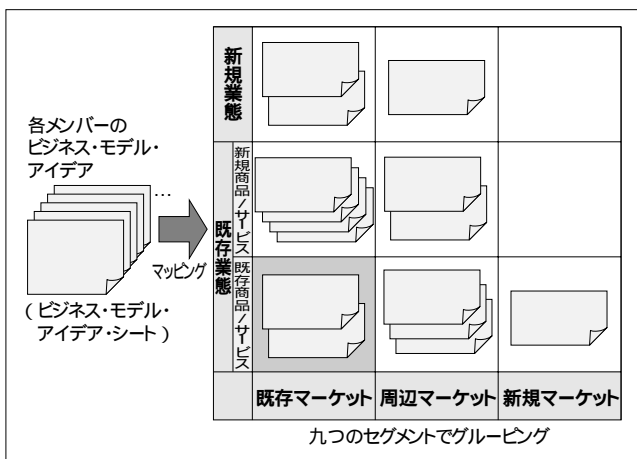


図5. アイデアのグルーピングのイメージ

表2. グループの絞り込み例(上位三つを検討対象としたもの)

No.	ビジネス・モデル・グループ名	概要	最終顧客	提供する商品/サービス	マーケット規模	マーケット情報把握度	顧客情報把握度	自社の強み	合計
1	5	5	5	3	18
2	5	3	4	3	15
3	5	3	3	5	16
4	3	5	3	3	14
5	4	2	4	2	12
6	3	2	1	2	8
7	1	1	3	3	8

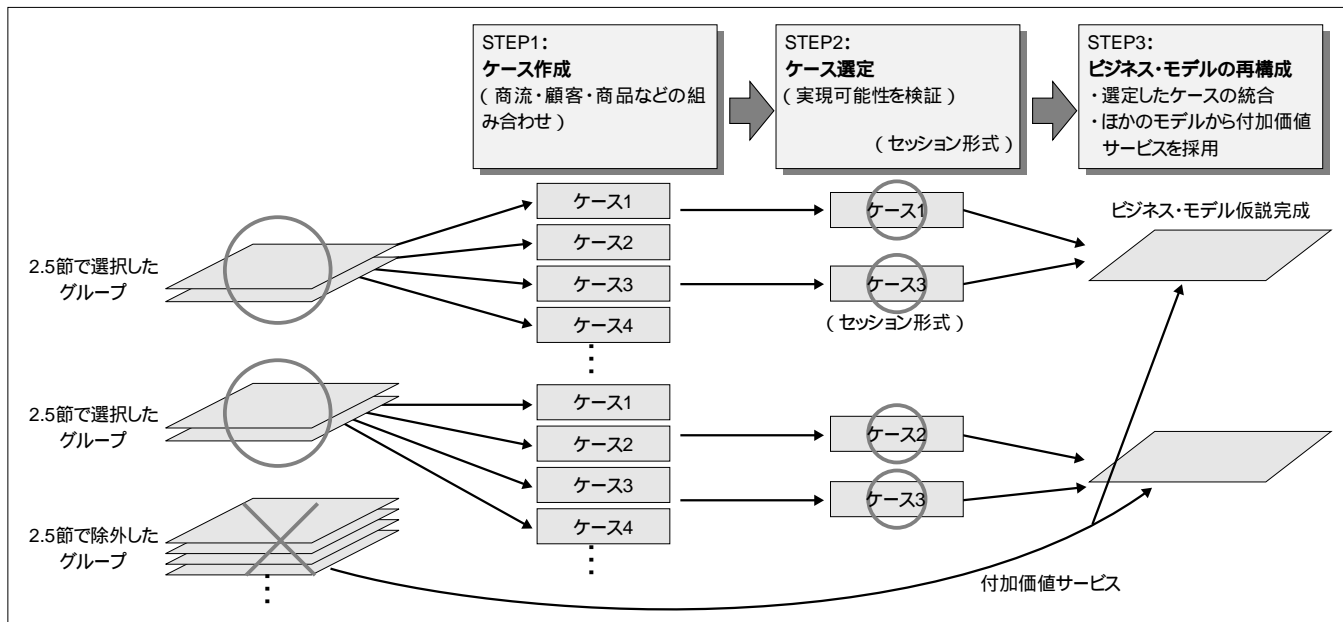


図6. ビジネス・モデルの実現性検討・再構成の流れ

表3. ケース作成とその評価例

No.	最終顧客	提供する商品 / サービス	商流	売り上げ見込み	自社のメリット	自社のデメリット	商流の問題	保有リソース	合計
ケース1	受注をWebで	3	3	3	5	3	17
ケース2	メーカー直送	3	4	3	3	2	15
ケース3	3	1	1	5	5	15
ケース4									
∴									

表4. 責任分担

最終顧客への責任	現行		ケース1		ケース2	
	メーカー	特約店	メーカー	特約店	メーカー	特約店
販売責任(値決め)	×		×			×
営業(プロモーション)	×		×		×	
受注業務	×			×		×
在庫	×		×			×
配送	×		×			×
与信・代金回収	×		×		×	
品質・技術支援		×		×		×

にあるかどうかを評価します。分析の際には、表4を用いて責任分担を明らかにすると分かりやすいでしょう。

• 商流の問題

商流に参加予定のプレイヤーのメリット / デメリットを検討し、ビジネス・モデル実現の際に起こるシナリオを想定し、現実プレイヤーとして参加可能であるか、また既存ビジネスへの影響について検討します。

• 保有リソース

新規事業構築には、新規事業特有の条件を満たした経営資源の確保がカギになります。

最終的に新規事業を推進する組織機能・体制・ノウハウは、既存組織の機能・体制が母体となり、不足部分を社内他部門 / グループ会社 / 社外に求めることになります。ここでは、次の観点で保有リソースを評価します。

- 自部門あるいは社内他部門にノウハウがあるかどうか。ない場合は他社からノウハウ・人材を買ってくるができるかどうか。
- 他部門に利用できる商流があるかどうか、他部門と顧客の接点があるかどうか。

例えばグループ会社に既に周辺マーケットへの営業機能が

新規事業態	業態1							
	業態2	ビジネス・モデルC						
既存事業態	新規商品分野	ビジネス・モデルA						
	既存商品分野	ビジネス・モデルB						
		顧客属性A	属性B	属性C	属性D	属性E	属性F	属性G
		既存マーケット		周辺マーケット		新規マーケット		

図7. 獲得可能なマーケットの想定

あって、チャネルや営業ノウハウがあるようなケースは新規事業の新体制の検討対象となります。

(2) ビジネス・モデル再構成

以上の実現性検討を行い、選定した複数の有望なケースを統合して、ビジネス・モデルを再構成します。加えて、収集したビジネス・モデル・アイデアの中には、業務担当者の経験と背景に裏打ちされたさまざまなポイントが盛り込まれています。こうしたアイデアを、モデルの絞り込みや実現性検証プロセスの中で落とさずに、バック・オフィス機能や付加価値サービスなどについて生かせるアイデアを盛り込み、ビジネス・モデル仮説を完成させます。

(3) 対象マーケットの統合と獲得可能なマーケット想定

完成した複数のビジネス・モデルの対象マーケットを統合して、最終のビジネス・モデルの対象マーケットを特定化します。まずマーケット・セグメント図に、複数のビジネス・モデルがそれぞれ対象としているセグメントを描き、重複を排除します(図7)。

次にセグメントごとに、現状の競合環境や差別化要因から、どの程度のシェアを確保できるかを検討し、獲得可能なマーケット想定合計から収益目標達成可能な一つまたは複数のビジネス・モデルを採用します。

3. 新規事業への移行計画

3.1. ビジネス展開シナリオ作成

既存ビジネスを継続しながら、あるべき姿としての新ビジネス・モデルの実現は容易ではなく、段階的な移行を考える必要があります。従って、ここでは既存ビジネスから実現性が高い手順を踏んで、新規事業が立ち上げ目標に到達するまでのビジネス展開シナリオを作成します。

(1) 3段階の最終形へ移行

ビジネス・モデルの最終形の達成に向けた期間を準備段階・拡大段階・最終形の3段階に分けます(図8)。

準備段階は、既存ビジネス環境を維持しながら着手可能なところから始め、拡大段階に向けてビジネス運用に必要な業務プロセス・体制・システムなどのビジネス基盤を準備する時期です。この段階では、実行・検証に重点を置き、エリア・顧客を限定してもビジネス・プロセスを運用しながら課題の洗い出し、実現の見込みを検証します。

拡大段階は、準備段階のビジネス基盤の利用を積極化させ、ビジネス・モデルの最終形に向けてビジネスを拡大する時期です。ここでは既存のプレイヤーと利害が一致せず、競合関係になる場合もあり、突入するに当たって想定される悲観要因を払拭するKSF(重要成功要因)が整っていることが条件です。

(2) アクティビティの配置

前章で完成させたビジネス・モデルについて、実現が容易でメリットが大きいケースを準備段階に、難易度の高いケースを最終形に配分します。それぞれのケースで必要とされるアクティビティを分解しながら段階的に実現方策を検討し、対象顧客、商品・サービス、体制、バック・オフィス業務の要件についてアクティビティを分類するとともに、タスクの依存関係を表記し、最終形に到達するビジネス展開シナリオを作成します。

3.2. ビジネス・モデルのKSF抽出

ビジネス展開シナリオの準備段階から拡大段階に入り、事業を急速に拡大するには、ビジネスのKSF(重要成功要因)が用意されていることが必須となります。

(1) KSF候補の抽出

まず、ビジネスのKSF(重要成功要因)の候補を、再構成したビジネス・モデルごとに作成します。最終顧客および取引会社における価値の創造、競合環境での差別化要因、コンピタンスの3点についてKSFを洗い出し、グルーピングと構造化を行います。

(2) 収益改善に大きな効果があるKSFの抽出

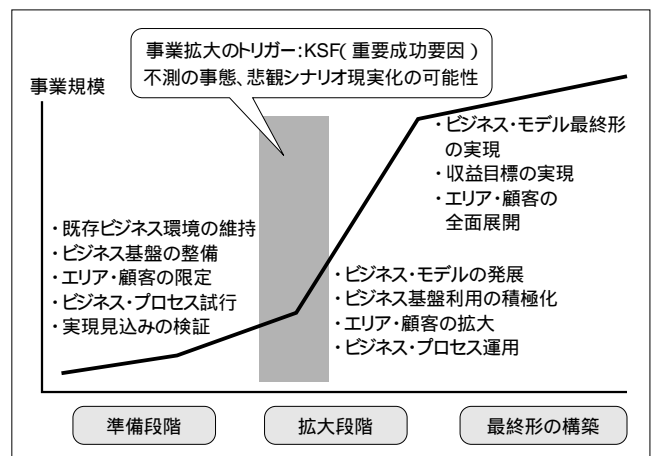


図8. ビジネス展開シナリオ

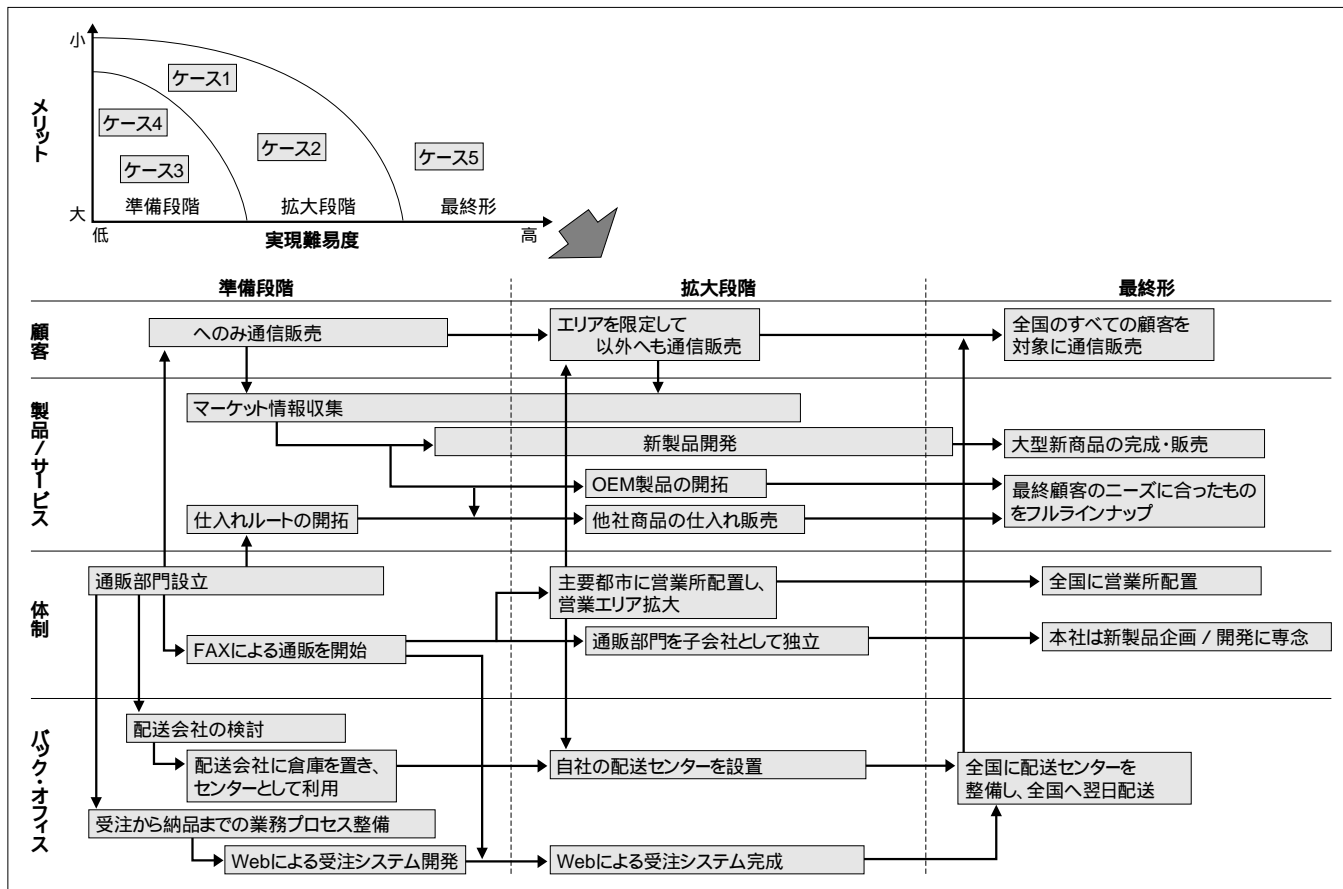


図9. ビジネス展開シナリオ例

(1)のKSFを実現するアクティビティーに分解して列挙し、このアクティビティーを可能ならしめる直接のコンピタンスとの関係付けを行います。収益モデルの収支構造と直結する ~ の関係付けを行い、収益改善の効果が大きい要因をクローズアップします(図10)。

3.3. ビジネス・モデルの統合

選定したビジネス・モデルと、作成したビジネス展開シナリオ、アクティビティー、マーケットなどの諸要件を統合し、最終的に目指すべきビジネス・モデルとビジネス要件を作成します。

(1) 組織機能とビジネス基盤によるアクティビティーの統合

複数のビジネス・モデルを一つのビジネス・モデルに統合するとき、それぞれのアクションは、共通の組織機能とビジネス基盤の下で行われます。そこで、複数のビジネス・モデルの展開シナリオの3段階のアクティビティーを、営業・受注・調達・在庫・配送などの組織機能・ビジネス基盤に配置して共有化・重複削除を行います(図11)。

この結果、アクティビティーは、3段階のどの時期にどのような組織機能・ビジネス基盤が必要とされるかが明確になります。一方で、組織機能・ビジネス基盤の整備を、その時期に可能かどうかという観点から見直し、それぞれのアクティビティーが可能な

時期に再配置します。

また、組織機能・ビジネス基盤と取引会社、最終顧客との金流・物流・情報流などの交換に関するアクティビティーと前提条件を表記し、ビジネスの構造を明確化したビジネス・モデル図を作成します(形式は図4と同じ)。

(2) KSFの統合

抽出した複数のビジネス・モデルのKSFについても整理・統合し、(1)で作成したビジネス・モデルのKSFを作成します。このKSFが(1)の統合されたビジネス展開シナリオの中で準備段階から拡大段階へ移行するトリガーとなるかどうか、(2)のビジネス・モデル図でKSFの要件を満たしているかどうかを再確認します。

3.4. ビジネス・コンセプト策定

前節で構築したビジネス・モデルについてビジネス・コンセプトを策定します。この時点のビジネス・コンセプト策定は、ビジネス・モデルの要件と特徴を明確化し、ビジネスの本質と意義を再確認することに意味があります。

ビジネス・コンセプトは、新ビジネス・モデルに盛り込まれている自社の強みを生かし、弱みを克服している点を盛り込んで、商品・サービス、対象マーケットあるいは対象顧客、方法・商流・アライアンス、提供する商品・サービスと差別化要因の4点

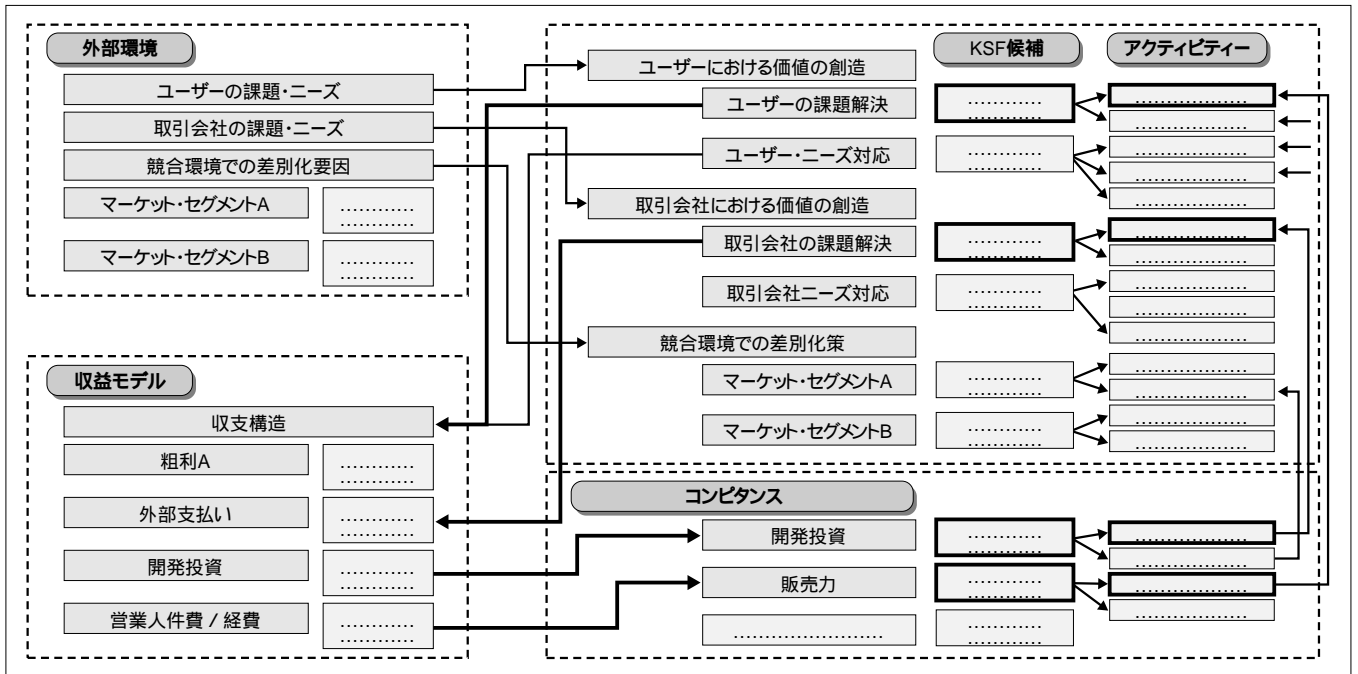


図10 . KSFの抽出イメージ

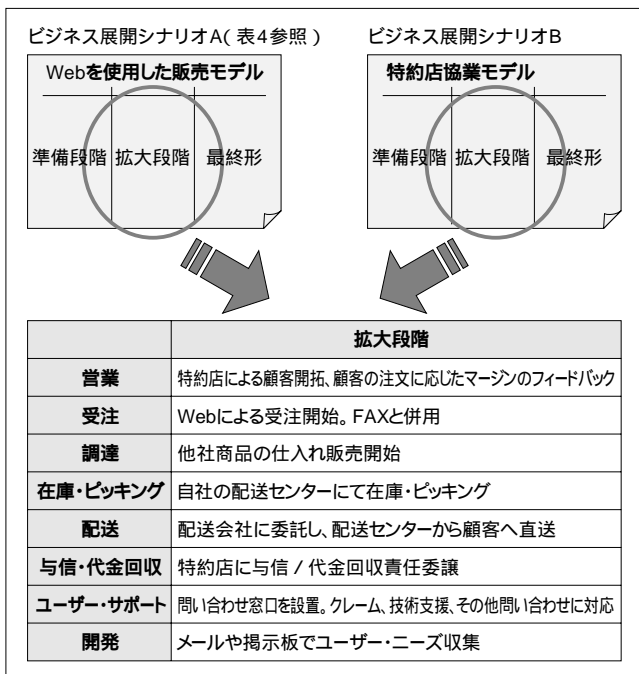


図11 . アクティビティの統合(例)

の要素から表現できれば明確です。ビジネス・モデルのアイデア出しと同様に、検討メンバーがビジネス・コンセプト・シートに記述した内容を分類し、セッション方式で整理・統合していくと効率的でしょう。

3.5. 収益モデル・シミュレーション

新規事業において業態の異なる複数の事業を組み合わせたビジネス・モデルでは、収益構造が異なるため、事業と収益目標を成立させる条件を明確にし、条件変数が全体の収益にど

のような影響を及ぼすかを検討する必要があります。ここでは、新ビジネス・モデルの収益シミュレーションを行います。収益シミュレーションの目的を整理すると以下の4点であり、ビジネス・モデル実施の意思決定に必要な判断材料を提供する重要なプロセスとなります。

- 与えられた期間の中で売り上げ・利益目標の達成可能かどうかの妥当性の検討。
- 売り上げ目標をいつどのようなステップで実現できるのかを検討。
- 新ビジネス・モデルの要件の明確化とコストの算出。
- 事業全体の損益の見極め。

この作業ステップを図12に示します。

(1) ビジネス・ユニット別売り上げの分解

ビジネス・モデルの諸要素を統合した結果、獲得可能なマーケットの想定として、収益構造の異なる売り上げが合計されています。ここでは、収益シミュレーションを容易にするため、顧客、商品・サービスの条件で分割できる対象マーケット・セグメントと、関係する組織機能 / ビジネス基盤別の複数のビジネス・ユニットに分解します。

検証の精度を上げるために、既存ビジネスにおける経験値と既存商品の売り上げ実績などを参考に、具体的な数字に落とししていきます。

(2) 目標の妥当性検討

ビジネス・ユニット別に分解した目標について、マーケット・セグメントの規模や、競合他社の売り上げ実績、顧客アンケートによる需要想定値と比較検討を行い、妥当性を検証します。

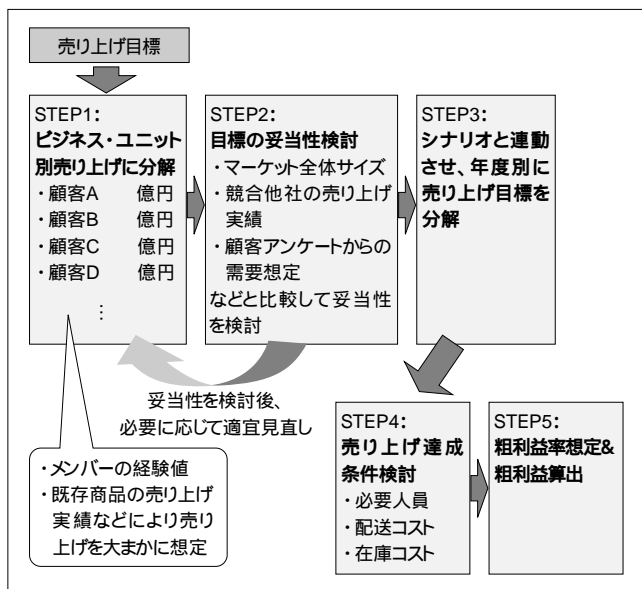


図12 . 収益シミュレーションの手順

(3) 年度別売上げ目標の分解

策定したビジネス展開シナリオを使って、売上げ目標を年度別に分解します。いつどのようなステップで目標が実現できるのか、最終形に至るまでの推移を確認します。

(4) 売上げ達成条件検討

(3)で得られた商品別 / 年度別売上げにより、必要な拠点・体制を割り出し、コストを算出します。算出に当たっては、同業他社の諸データや最終顧客へのアンケート調査結果などを用いて、より現実に近い数字を採用します。拠点・機能・体制・コストなどの要件へブレイクダウンしていくことで(図13) 必要な組織体制・ビジネス基盤などが分かってきます。

(5) 利益算出

利益構造は商品・サービスによって、また顧客によっても異なります。既存商品同業他社の利益率などを参考にしながらビジネス・ユニットごとの利益率を算出し、前述のコストと合わせて損益分岐点を見極めます。その結果がお客様の企業の投資回収基準に合致しているかどうかを確認します。

4. おわりに

以上、筆者が担当したプロジェクトの経験を基に、ビジネス・モデル導入方法の新規事業戦略および計画策定のメソロジーを論じてきました。本論文が事業戦略立案や計画策定の際のメソロジーの選択肢の一つとしてお役に立てば幸いです。

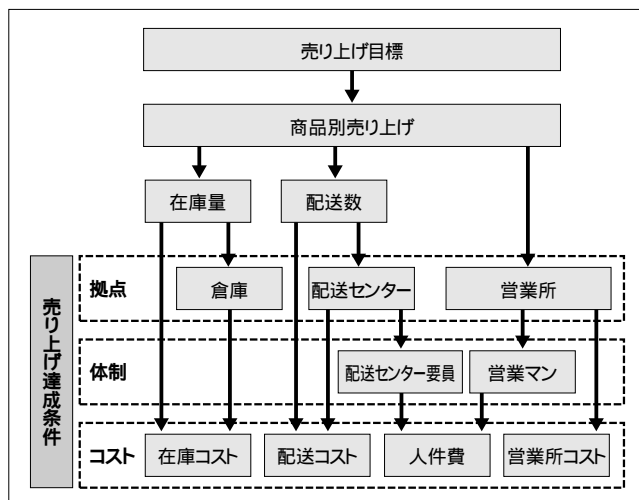


図13 . 売上げ目標を達成する条件の洗い出し方

[参考文献]

- [1] 産業能率大学事業開発研究会『成功する新事業開発マネジメント』産業能率大学出版部、1987年1月、75ページ
- [2] 大江 建『なぜ新規事業は成功しないのか』仮説のマネジメント』の理論と実践』日本経済新聞社出版局管理部、1998年8月、26～46ページ
- [3] PACENTI Giulio Cesare『B2Bマーケティング』ダイヤモンド社、2000年11月2日
- [4] 電子政府の総合窓口<http://www.e-gov.go.jp/>、総務省 統計局・統計センター <http://www.stat.go.jp/>
- [5] 有料レポートの検索は、日本能率協会総合研究所 データ&DATA、<http://www.mdb-web.ne.jp/dd/>
- [6] 創造開発研究所『新商品開発のためのアイデア発想法集』日本ビジネスレポート発行、1988年12月21日
- [7] 寺本 義也・岩崎 尚人『ビジネスモデル革命』生産性出版、2000年9月29日
- [8] Kees van der Heijden『シナリオ・プランニング』ダイヤモンド社、1998年9月10日
- [7] グロービス『MBAビジネスプラン』1998年3月
- [8] 松下 芳生『ITコンサルティング』PHP研究所

(ページ数および表記上の観点から、著者の了解を得て編集部にて手を入れてあります)