

BCG 展望

ビジネスモデル・イノベーション

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Chicago	Kuala Lumpur	New Delhi	Stuttgart
Amsterdam	Cologne	Lisbon	New Jersey	Sydney
Athens	Copenhagen	London	New York	Taipei
Atlanta	Dallas	Los Angeles	Oslo	Tokyo
Auckland	Detroit	Madrid	Paris	Toronto
Bangkok	Dubai	Melbourne	Philadelphia	Vienna
Barcelona	Düsseldorf	Mexico City	Prague	Warsaw
Beijing	Frankfurt	Miami	Rome	Washington
Berlin	Hamburg	Milan	San Francisco	Zurich
Boston	Helsinki	Minneapolis	Santiago	
Brussels	Hong Kong	Monterrey	São Paulo	
Budapest	Houston	Moscow	Seoul	
Buenos Aires	Istanbul	Mumbai	Shanghai	
Canberra	Jakarta	Munich	Singapore	
Casablanca	Kiev	Nagoya	Stockholm	

www.bcg.co.jp



THE BOSTON CONSULTING GROUP



ビジネスモデル・イノベーション

アップルは1990年代後半、創業以来の成長を実現してきた戦い方がゆきづまり、苦境に陥っていた。独自にハードウェアとソフトウェアを開発するアプローチは、同社をニッチプレーヤーに留め、価格競争力の妨げともなっていた。ところが、アップルは2001年よりiPod、iTunes、iPhoneという一連の新製品を投入して大成功をおさめ、業界トップへ躍り出た。これは単なる製品イノベーションの域を超えた進化である。この成功の最大の要因は、音楽配信事業で実行可能なビジネスモデルを構築できたことにある。音楽業界では何年もの間、どこもこれを実現できずにいた。この製品イノベーションとビジネスモデル・イノベーション (BMI) の組み合わせにより、同社は当初の市場の約30倍にあたる規模の市場を手にした。

業界構造の頻繁な変化によるビジネスモデルの短命化、新たなグローバル競合企業の台頭、資産や活動の低コスト国への移管などの要因があいまって、企業はイ

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

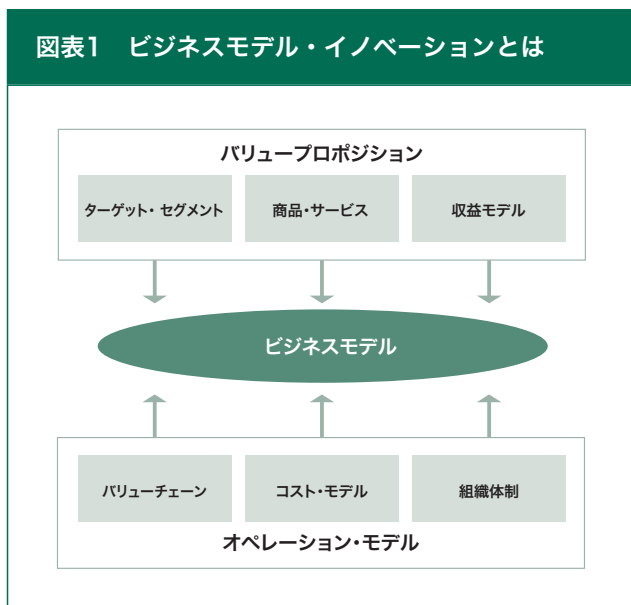
世界をリードする経営コンサルティングファームとして、さまざまな業種、マーケットにおいて、企業が競争優位を実現し、成功するための支援を行っている。1963年米国ボストンに創設以来、現在、世界40カ国に69事務所を設置。1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年には名古屋に中部関西事務所を設立。

<http://www.bcg.co.jp/>

ノベーションを促進する必要に迫られている。BMIは、この困難な環境で新たな競争優位を構築し、成長の火を再燃させるための斬新な切り口となる。BMIで堅固な競争優位を構築するためには、新たなモデルを考案する優れた洞察だけでなく、そのモデルを系統的に磨き上げ、取組みを十分サポートし、明確にマネジメントすることが求められる。

いなぜビジネスモデル・イノベーションが有効か

ビジネスモデルは、バリュープロポジション（価値提案）とオペレーション・モデルの2つの中核要素により構成される（図表1）。



バリュープロポジションは、「自社は誰に対して何を提供しているのか」という問いに答えるもので、3つの側面での選択を反映する。「ターゲット・セグメント」、つまり、どんな顧客層のどんなニーズを満たそうとするのか、そして「商品・サービス」そのもの、最後に「収益モデル」である。

オペレーション・モデルは「自社のバリュープロポジションを、いかに利益をあげつつ顧客に届けるか」という問いに答えるものであり、主に次の3つの領域での選択がベースとなる。1つめは、「バリューチェーン」で、必要な機能をどのように編成し、何を社内で行い、何をアウトソースするか、という選択。次に、資産、コスト構造をどう構成するか、という「コスト・モデル」、最後に「組織体制」である。

アップルの例に見られるように、BMIは単なる製品、サービス、技術という次元のイノベーションではない。ビジネスモデルの複数の要素を変革して、新たな方法で顧客に価値を届けることが可能になったときに、イノベーションはビジネスモデル・イノベーションになる。BMIを実現するには複数の領域の活動をうまく統合する必要がある。そのため、BMIは実行するのが難しく、模倣されにくい。

不安定な時代には特にBMIが有効である。激しい競争の下では、製品や業務プロセスのイノベーションは模倣されやすく、競合企業の戦略は似通ったものになり、持続的優位性を構築するのは難しい。BMIはこの激し

い競争から抜け出す方策を企業にもたらず。また、規制変更や技術進化のような、根本的に新しい戦い方が必要になる非連続な変化に取り組むうえでBMIは有力な武器となる。

ゲームのルールを変える

どのようにして新たなビジネスモデルを開発していくかは、業界やその企業が置かれた環境によりさまざまだ。以下に、BMIが企業の成功に決定的な役割を果たした例を見てみよう。

ヴァージン・グループは2001年、ヴァージン・ブルーという格安航空会社を設立し、オーストラリア国内線に参入した。ヴァージン・ブルーは、プレミアム長距離路線のような乗り心地と新鮮なブランドを低価格で提供し、すぐに30%のシェアを獲得した。これは大手航空会社のカンタスに大きな打撃を与えた。カンタスはコスト構造から考え、ヴァージン・ブルーとの真つ向勝負はできないと悟り、低コストの新しいビジネスモデルを立ち上げた。その時カンタスは、ただヴァージン・ブルーを真似るのではなく、別組織で「超」低コストに設計したビジネスモデルであるジェットスターを一から作りあげ、ヴァージン・ブルーを超えることを選んだ。ジェットスターは2004年上半期に運航を開始し、新しい機体と最低価格の航空運賃を提供した。同社はまた業界で

もっとも低いコスト構造を持ち、以後さらにコストを引き下げている。

ジェットスターのBMIはその後も続き、2006年には格安航空会社としては世界初の国際便を就航した。顧客が自分で食事、毛布や歯ブラシなどのアメニティ類、エンターテインメントを選択して、機内サービスをカスタマイズできる、画期的なアラカルト課金方式を始めたのもジェットスターである。カンタスがいくつかのレジャー路線にジェットスターを飛ばすようになってから、ヴァージン・ブルーの拡大ペースは目に見えて落ちてきた。ヴァージン・ブルーはレジャー路線でもビジネス路線でも、カンタスとの競争で自社のポジションが圧迫されていることを認識し、2007年、ついにディスカウントモデルをあきらめて、ビジネス路線を柱とすることを決めた。

もうひとつ、上述の例とは異なる業界、環境でBMIを実現した企業を紹介しよう。フランスのJCドゥコーは、バス停など広告付き公共物を都市に提供する「ストリート・ファニチャー」事業で世界一の企業である。同社は、公共スペースの屋外広告の販売・管理に関わる独占契約を結び、収入のかなりの部分をここからあげている。多くの場合、収入の一部を自治体に還元したり、公共トイレなどの公共物のメンテナンスに必要なコストに充当したりしている。2006年、JCドゥコーとパリ市と

の10年契約が更改の時期に来た。市の要請で、同社は新しい魅力的なバリュープロポジションを提案した。それは、市全域にわたりレンタル自転車と駐輪ステーションを設置して、住民や観光客が無償もしくは低価格で使える、世界最大規模の自転車共有システムを構築し、維持するというものだった。

このシステムは「ヴェリブ」と呼ばれ、20,600台の自転車が稼動中だ。都市では道路や公共交通機関がますます混雑し、二酸化炭素排出量の削減も求められていることから、これは貴重な資産である。300メートルごとに設置された駐輪ステーションで容易に借りたり返却したりでき、毎日80,000人以上の人々が利用している。まだ不備な点を調整する必要はあるが、モデルの核は成功しており、同社は他の都市にもこの仕組みを展開しようと狙っている。この新しいオペレーション・モデルに支えられた新たなバリュープロポジションにより、JCドゥコーは市場リーダーの地位を維持している。

BMIケイパビリティの構築

BMIをうまく行うには、機会の評価と有望なプロジェクトの特定、パイロットを通じた拡大展開プロジェクトの選択、プラットフォームとスキルの構築による仕組み化、というステップが必要となる。以下に、これらのステップのなかで特に重要なポイントを取り上げて説明したい。

BMIのチャンスの発見 新たな機会を探す前に、既存モデルを診断してその限界を理解することが重要である。ビジネスモデルの各要素を精査し、業界トレンドや顧客の嗜好の変化にうまく対応できているか、競合企業と比べて自社の強みや弱みに応じた戦い方になっているか、検討する。貴重な洞察は、顧客の「満たされないニーズ」から得られる場合が多いことを心に留めておくべきだ。

新たな機会について議論する際には、他業界でのBMIの成功パターンが良い刺激材料となる。網羅的なメニューというわけではないが、図表2に示すように、BMIには「バリュープロポジション型」、「オペレーション・モデル型」、「ビジネス構造型」の3つのパターンがある。

図表2 ビジネスモデル・イノベーションのパターン(例)

パターン	転換前	転換後	特徴	例
バリュープロポジション型	「製品販売」から「総合サービス提供」への転換	「製品販売」から「一貫した体験の提供」への転換	信頼によるプレミアム	無償 グーグル JCドゥコーのヴェリブ
オペレーション・モデル型	デコンストラクション(バリューチェーンの再構築)	サプライチェーンの統合・迅速化	低コスト	直販 ネスレのネスプレッソ
ビジネス構造型	オープン	P2P(Person to Person)	近接分野への拡大	連続的に新市場・事業に進出
	フェイスブック	PayPal	イケアのメガモール	ヴァージン・グループ

新たなモデルの展開 BMIの勝者は必ずしも新しいモデルの発案者というわけではない。むしろ、他社が考え出したアイデアを最初にうまく展開した企業が勝者になる場合が多い。したがって、拡大展開がBMIの最も重要なステップとなる。たとえばGEは、航空機エンジン業界で稼働時間に対して課金する仕組みを最初に考案した企業でも最初に導入した企業でもなかったが、時間制料金で収益がとれるビジネスモデルを構築した初めての企業となった。そして同社は、十分な経営リソースを投入し、権限や体制を整備して、このモデルを磨き上げ、持続的優位性を構築した。

新モデルを展開するためのプラットフォームの構築 既存企業が行わなければならない重要な選択は、新たなビジネスモデルを中核事業に埋め込むのか、独立した事業として構築するのか、という点である。共通の資産、顧客、ケイパビリティのメリットを活用できるという点では、中核事業に統合するほうが有利だと考えられる。一方、既存事業とは著しく異なるモデルであることを考えると、別事業として運営したほうがうまくいくだろう。

新しいビジネスモデルは本来、破壊的なものであり、短期的な目標や業績を追求している社内組織に強い抵抗が生じるものだ。こういった摩擦を乗り越え、中長期的にBMI優位性を持続させるためのプロセスとケイパビリティ、および組織体制の構築が求められる。

BMIの落とし穴

BMIの実現には、ビジネスのいくつもの要素にわたり、同時に、そして首尾一貫した形でイノベーションを起こすことが必要なため、多くの落とし穴がある。経営幹部が留意すべき、よくある落とし穴を以下にあげる。

◇**ポートフォリオの膨張** あまりに多くのボトムアップのイノベーションがバラバラに進められた結果、パイロット・プロジェクトのポートフォリオが膨張して、重複やアンバランスが生じる場合がある。こういう状況では、どのアイデアも十分なリソースやサポートを得られなくなる。

◇**スケールアップの失敗** ひとたびプロジェクトがパイロット段階に進み、当初の興奮が冷めると周囲の注目やリソースが続かず、うまく拡大展開できなくなってしまう可能性がある。この問題は、適切な評価基準が設定されていなかったり、実証データの収集や分析が十分でなかったりして、パイロット結果が明確に把握できなかった場合に起こりやすい。

◇**“スジの悪い”アイデアを捨てられない** どんな業界にも「ゾンビ」のようなアイデアがある——きちんとモノになってはいないのに、いつまでも死なないアイデアだ。幹部たちはこれがなかなか諦められない。より有

望なアイデアを前へ進めるために、時代遅れになってしまった構想は頭から除けてしまったほうがよい。

◇**孤立した取組み** 独立したイノベーション・プロジェクト・チームの難点は、事業組織から距離を置きすぎて、組織の力を活用したり、逆に影響を及ぼしたりできない場合があることだ。結果として、チームはアイデアを検証する方法や、組織の協力を得るだけの影響力や信認を確立できないことがある。BMIプロジェクトを中核事業から切り離して組織する際は、その利点と難点を慎重に考慮すべきだ。

◇**アイデアが形にならない** アイデアをとめどなく考え出すことができても、パイロットや、その先の拡大展開の段階に進めることはほとんどないという組織もある。創造性がBMIのボトルネックだと思いついては、実行段階で躓きかねない。

◇**内向きの視線** よく目にするのは、目先の組織内部のニーズに気をとられ、顧客の満たされないニーズや高まりつつあるニーズに気付かないという問題である。「内から外へ」というアプローチでは、遅すぎ、小さすぎる変化に終わり、大きなビジネスチャンスをつかめない。


◇**歴史のバイアス** 企業は、過去に成功したモデルを過大評価し、前向きの、飛躍したアイデアを過小評価し

がちだ。勇気と先見の明を持ち合わせたリーダーは、こうした傾向を打破しなければならない。

脅威と機会の認識を共有し、組織を動かす

BMIは、自社の現在おかれた状況、顧客ニーズ、競合企業のビジネスモデルを分析するところから始まる。何がうまく機能していて、何はうまくいっていないか、どうしたらもっと良いバリュープロポジションを提供できるか、を明確かつ率直に解明すべきである。次のような問いかけが、脅威と機会について組織内の共通認識を形成するうえで役に立つはずだ。

- ◇自社の現在のビジネスモデルは、顧客にどんな妥協を強いているか。
- ◇業界の辺境では、どんな新しいモデルがシェアを伸ばしているか。
- ◇もし自社が業界のアウトサイダーであったなら、自社のビジネスモデルのギャップや弱みに乗じてどんなことをするだろうか。
- ◇新しいビジネスモデルを導入するためには、組織やオペレーションの何を变える必要があるか。
- ◇新しいビジネスモデルを本格的に導入する意思決定をするためにはどんな情報が必要か。
- ◇新しいビジネスモデルの展開には、どのようなハコとヒトで臨むべきか。



BMIの価値にまだ確信をもてない企業は、アップルの躍進を心に留めるべきだ。BMIを実現した同社は、この景気後退の中でも成長を続けている数少ないハイテク企業のひとつである。中核商品セグメントのシフトにより収益性も著しく向上した。目標とする業績水準を達成する道すじを描けていない企業にとって、今は、新たなビジネスモデルを立ち上げたり旧来のモデルを変革したりするのに最良の時期といえるだろう。自社の今日のビジネスの状況をよく考えてみよう。ゲームプランだけでなく、ゲームそのものを変えられるだろうか。

Zhenya Lindgardt
Martin Reeves
George Stalk
Michael S.Deimler

本稿は、BCG White Paper “*Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*” を翻訳・再構成したものです。

Zhenya Lindgardt
BCGニューヨーク事務所 パートナー&マネージング・ディレクター
Martin Reeves
BCGニューヨーク事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
George Stalk
BCGシカゴ事務所 シニア・アドバイザー
Michael S.Deimle
BCGアトランタ事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

2010年3月発行

既刊「展望」

- Vol. 148 デフレの定石：3+1
- Vol. 149 ローマ帝国の興亡に学ぶ：再創造と衰退の岐路
- Vol. 150 今また戦略の時代
- Vol. 151 キャッシュを生むR&D・商品開発：
イノベーション・トゥ・キャッシュ(ITC)
- Vol. 152 「ニューラグジュアリー」型ブランドの創造
ワンランクアップの新商品開発・需要創造のカギ
- Vol. 153 新視点での調達戦略—ネットワークと情報
- Vol. 154 ベン・ホーガン 完璧を求めて
- Vol. 155 成果主義を超えて
- Vol. 156 営業現場を変える：SFE(営業生産性向上)
- Vol. 157 投資家の顔が見えているか
- Vol. 158 ポートフォリオ戦略：悪循環から抜け出すステップ
- Vol. 159 M&Aの幻想と真実
- Vol. 160 フロント系のジレンマ：
変革マネジメントの迷信を打ち破る
- Vol. 161 「現実」を超えて、「認識」を変える
- Vol. 162 ひとり二極化消費の心理学
- Vol. 163 「現場力」を超えて戦略スペースを広げる
- Vol. 164 企業再生リーダー 最後のスピーチ
- Vol. 165 イノベーション・マネジメントの勘どころ
- Vol. 166 ネクスト・ビリオン
—世界最大の未開拓な消費者市場
- Vol. 167 不透明な時代の戦略構築
—ハイ・パフォーマンス企業調査にみる3つの鍵
- Vol. 168 景気後退に克つ戦略
- Vol. 169 景気後退に克つリーダーシップ
- Vol. 170 グローバリティ
—グローバリゼーションを超えて
- Vol. 171 永続する企業を目指して
—日本企業の伝統的強みに根ざした「サステナビリティ経営」

バックナンバーは、弊社ホームページでご覧いただけます。
<http://www.bcg.co.jp/>

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについて
コンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、bcgtokyo@bcg.co.jp までお問合せ
ください。

ボストン コンサルティング グループ

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094
Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

中部関西事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036
Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468