

## 再成長への道を切り拓く ビジネスモデル・イノベーション

《日本の読者の皆様へ》

ビジネス誌では、しばしば事業モデルの革新を成し遂げた企業の特集が組まれています。ハード売り切りからサービスモデルへの転換、製造小売業(SPA)化、コア技術を軸とした業態転換など、さまざまなパターンの事例が紹介されてきました。

もちろん、華々しい成功事例の陰にはその何倍もの失敗事例が存在します。どうやって事業モデルの革新を「成功させる」かは、洋の東西を問わず共通の経営課題といえるでしょう。

日本企業に関していえば、本気で取り組むという「意思決定をする」ことがより本質的なチャレンジとして加わります。国内市場では、資本市場からのプレッシャーが相対的に弱く、事業価値を高めるための取り組みが先送りにされがちです。また、生え抜きの事業トップが多いことも影響し、自由な発想で客観的に事業をとらえ直す機会が失われがちです。

この論考で、そのようなチャレンジをはねのけて最初の一步を踏み出そうとする皆様に勇気づけることができると切に願っております。

パートナー&マネージング・ディレクター  
木村 亮示

市場のボラティリティが増大し、企業にとって魅力的な顧客セグメントが一層多様化する昨今、ビジネスモデルが陳腐化するスピードが速まっている。そうしたなかで成長を実現し企業価値を創出する戦略として、ビジネスモデル・イノベーション(BMI)の重要性が増している。BMIは、競争力の低下に対する強力な防御策としても、新たな機会を捉える破壊的イノベーションの手段としても有効である。

BMIは、新たな収益源を手に入れるために、顧客に約束する価値とその提供のしかたの両方を変えるプロセスであり、その実行は従来の製品・サービスレベルのイノベーションよりも複雑だ。BCGが毎年行っている「イノベーション調査」の2014年版で、回答を寄せた経営幹部1,500人のうち94%が「自社は何らかのBMIに取り組んでいる」と答えた一方で、「BMIを積極的に追求している」と答えた経営幹部は27%にすぎなかったことも驚くにはあたらない。

しかし、複雑で大規模な変革が求められるBMIは競合企業に模倣されにくく、成功すれば、スタートで大きく差をつけられるうえに、長く持続する競争優位を構築できる。

BMIによって成長を実現しようとする企業は、多くの重要な疑問に向き合うことになる。スコープはどれくらいにすべきか。どの程度のリスクを取るのが適切か。一度に集中的な資源投入が必要か、それとも継続的な組織能力が必要となるのか。新しいビジネスモデルのなかからもっとも魅力的なものを識別するにはどうすればよいのか。自社のビジネスモデルを変革できる企業と、新たなモデルの試行はしても自社のやり方を根本から変えることはできない企業の違いは何か。

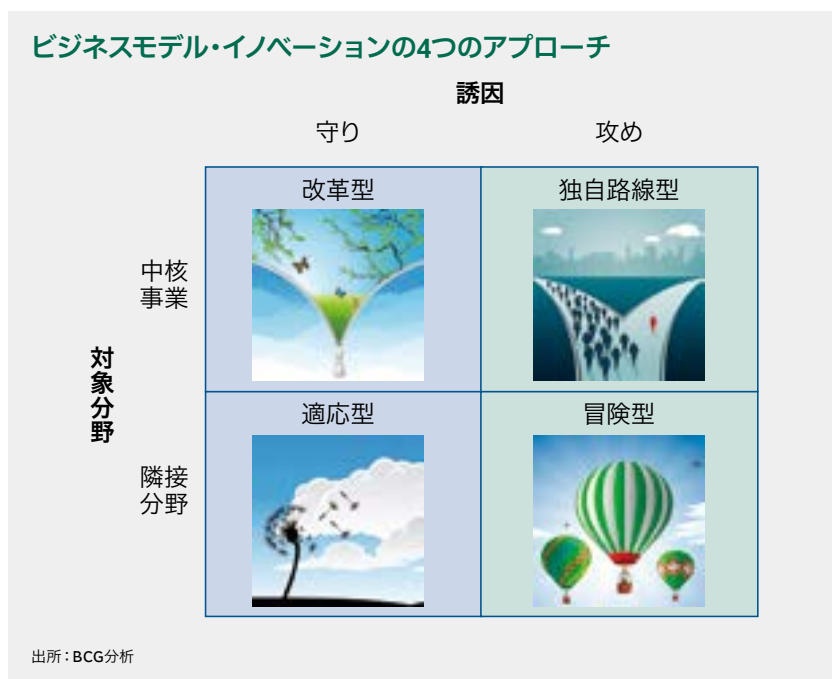
これらの疑問に答えるには、BMIに向けた取り組みは一様ではないことを認識することが重要である。本稿では、経営幹部の方々がBMI

を通じた成長への道すじを描くうえでお役立ていただけるよう、BMIのアプローチを4つのタイプに分けて考察していきたい。

#### 4つの枠で考えるビジネスモデル・イノベーションのアプローチ

どんなBMIのアプローチが自社にもっとも適しているかを考えるには、「誘因」と「対象分野」の2つを認識することが不可欠だ。誘因とは、外部の脅威（たとえばコモディティ化や新たな規制、景況の悪化など）に対する「守り」なのか、あるいは、積極的に破壊的イノベーションを起こそうとする「攻め」なのかということだ。対象分野とは、もっとも魅力的な機会がある領域はどこか——中核事業か、隣接事業・市場か、ということだ。

この2つを軸とするマトリクスの4つの枠で、それぞれ異なるBMIアプローチが求められる（図表）。この4つの枠内で、企業は自社のモデルの再構築に向けて多様な戦術を採用し、さまざまな選択をすることになる。



- 「改革型」は、コモディティ化や新たな規制など、業界の根本に関わる課題に直面して、ビジネスモデルが徐々に機能なくなり、成長の見通しが不確実になった場合に用いられるアプローチである。こうした状況では、より価値の高い新たな商品・サービスを収益のとれる形で提供するために、自社のバリュー・プロポジション（価値提案）を刷新し、それに適したオペレーションを再構築しなければならない。
- 「適応型」は、現在の中核事業では、改革したとしても根本的な構造変化に太刀打ちできそうにない場合に用いられるアプローチである。隣接する事業・市場を探索し、場合によっては中核事業から完全に撤退する。忍耐強く実験を推し進めて、適正なビジネスモデルを構築すれば成功できる「新たな中核」スペースを見つけなければならない。
- 「独自路線型」は、大きな成功ポテンシャルを持つ中核事業を拡大するためにBMIを活用するものだ。スタートアップ企業の場合もあれば、老舗企業が方向転換する場合もあるが、いずれも自社の中核的優位性を活用して業界を改革し、新たなスタンダードを打ち立てることをめざす。ここで必要とされるのは、競争優位性や強みを絶えず進化させて成長を実現する能力である。
- 「冒険型」は、新規あるいは隣接する領域を探り、そこに飛び込むことで、事業領域を積極的に広げようとするものだ。このアプローチに必要なのは、自社の競争優位性を理解し、それを新市場で新たな形で展開するという賭けを注意深く行うことである。

#### 事例に見る成功のカギ

ビジネスモデル変革を成功させるシンプルな公式など存在しない。それどころか、前述のマトリクスの同じ枠内に属する企業でも、有望な機会の認識から、新たなモデルの実行、必要なリソースの活用方法まで、採用する戦術は往々にして異なる。以下では、前述の4つの型のそれぞれについて、取り組むべき課題を考えたうえで、1社ずつ代表的事例を取り上げ、それぞれの企業がどのようにそれらの課題を乗り越え、BMIで新たな成長の基盤を築いていったかを見ていきたい。

**改革型：石油・ガス市場の変化に向き合うシュルンベルジェ** 改革型アプローチをとる企業は、既存のオペレーションを再考することで高まるプレッシャーに対応する。これらの企業がビジネスモデルを刷新するにあたり重要なステップが2つある。

- **顧客にとっての価値を再定義する** 改革型では、画期的な変革をする必要はない。むしろ、自社の専門性を活かしてバリュー・プロポジションを刷新する方法を見出し、顧客ロイヤルティなどの新たな強みを創出する。よく見られる例は、コモディティ製品の提供から、より付加価値の高いサービスに製品を組み込んで提供する方法へと移行するものだ。
- **カニバリゼーションを厭わない** 画期的な変革でなくても、取り組みは広範にわたる徹底したものでなければならない。なかでも、社内のあらゆる機能を変革して、顧客により魅力的なバリュー・プロポジションを収益がとれる形で提供することに積極的に取り組む必要がある。改革型BMIを押し進める企業は中核事業の減退を拒絶するのではなく、それをコントロールして、そこからメリットを得る方法を見出す。競合企業に新たな条件や変化のペースを決めさせず、自社が主導権を握るのである。

石油業界には根本的な変化が起きている。開発が容易な油田の埋蔵量は枯渇しつつある。新たに発見される油層は深海や遠隔地にあることが多く、事業化プロジェクトは複雑かつ高コストで、しばしばリスクが高いものになる。また、国際大手石油会社は既存の油田から可能な限りの石油をしぼり出そうとしているが、その取り組みもまた高コストなうえに重大な技術的障壁をとまなう。グローバルに展開する油田サービス企業のシュルンベルジェにとって、中心的顧客層が直面している大きな変化は、自社の既存の採掘・生産サービス事業の将来の成長を危機にさらすものだった。

しかし、シュルンベルジェにとっては大きなチャンスもあった。それは、主要な未開発油層を握っている国営石油会社に対して同社が担う役割を拡大することだ。同社は、中核事業のなかの「統合プロジェク

ト・マネジメント」と呼ばれる新しいビジネスにさらに注力することで、これに対応した。このビジネスは、事業部門をまたがって連携し、必要に応じ外部サービスも活用することで、顧客に個別の製品・サービスではなく、大規模化と複雑化が進むプロジェクト向けのターンキー・ソリューションを提供するものだ。さらに、このモデルの下でシュルンベルジェはリスクを共有する仕組みを作り、顧客のリスク負担を一部引き受けることも少なくない。

新しいビジネスモデルは国営石油会社にとって魅力的なものだった。その最大の理由は、これらの企業の多くは自前で大規模な石油プロジェクトを管理するノウハウや技術を持っていないことだ。しかしこれは、シュルンベルジェの統合プロジェクト・マネジメント部門が、石油メジャー（こちらがシュルンベルジェの顧客だ）がこれまで国営石油会社向けに担ってきた役割を侵害することを意味する。つまり、シュルンベルジェは新事業を拡大するほど、従来型サービス事業の重要な顧客基盤を失うリスクにさらされることになる。

このようなトレードオフの関係があるにもかかわらず、シュルンベルジェは統合プロジェクト・マネジメント事業の拡大に邁進した。2013年までに同社は40カ国以上で55件のプロジェクトを管理し、統合プロジェクト・マネジメント部門の売上は2002年から2011年末までに年平均13%成長した。

**適応型：米国の医療保険制度改革に対応したエーオンヒューイット** 適応型アプローチをとる企業は、中核事業における専門知識・経験を活用して新たな市場や事業に進出する方法を見つける。成功するためには、次の2つの課題に取り組まなければならない。

- **現在の資産や組織能力のなかに未活用の価値を見出す** 新たな市場への拡大には、必然的に未知の分野でのオペレーションの構築と実験が求められる。適応型BMIを推進する企業は、自社の強みを理解し、その強みを成長が見込まれる新領域に応用するために決然と行動することで、新事業展開にともなうリスクを最小化する。

- **逆境を優位性に変える** もっとも魅力的な機会は、市場の混乱や規制面の変更によって新たな顧客ニーズが生じるところに存在することが多い。適応型BMIで成功する企業はこれをうまく活用する。

世界的に人材管理や退職金・年金、福利厚生・保険に関するソリューションを提供しているエーオンヒューイットは、米国のヘルスケア・システムの変化への対策を練る際に、この2つの課題に取り組んだ。医療費が上昇する一方、労働者の健康状態が悪化するなかで、企業は質が高く価格が手頃な医療サービスを従業員とその家族に提供するのに苦戦していた。また、企業は保険料を支払っているにもかかわらず、提供されるサービスや価格については選択権も影響力も持っていなかった。

新たなソリューションが必要とされていることに気づいたエーオンヒューイットは、福利厚生に関するノウハウと高い信用を活かし、隣接分野であるプライベート・ヘルスエクステンジ(民間の医療保険取引所、以下プライベート・エクステンジ)事業を立ち上げた。同社はすでに数年前からプライベート・エクステンジ・モデルに取り組んでいたが、「患者保護並びに医療費負担適正化法(PPACA)」の成立により従業員の医療保険を見直す企業が増えたことから、立ち上げを急ぐことにした。2011年後半、エーオンヒューイットは複数の大企業向けに、初めての複数事業者型プライベート・エクステンジを開設した。目的は、公立のエクステンジに代わる民間のエクステンジを設立することで、大企業が従業員により幅広い選択肢を提供し、医療費を抑え、人事部門の負担を軽減できる手段を提供することだった。同社CEO、グレゴリー・ケース氏は、この事業の構築に2年間で1億ドルを投じるつもりだと表明した。

エーオンヒューイットは、きわめて大きな可能性を秘めた変革の最前線にいる。2014年に同社が1,200社以上の大企業を対象に行った調査によれば、調査時点でのプライベート・エクステンジのシェアはわずか5%であったにもかかわらず、「今後3~5年で、プライベート・エクステンジ・モデルは従業員向け医療保険の望ましいアプローチになると思う」との回答が33%にのぼった。また、2013年秋の保険登録シーズンには、60万人以上の従業員とその家族がエーオンが運営するアクティ

ブ・ヘルス・エクステンジを介して医療保険を申し込んだ。この領域にはきわめて不確実性の高い要素も残っている。たとえば、プライベート・エクステンジが今後どう進化し、長期的にどれほどのシェアを獲得できるのかといったことだ。しかし、この仕組みが市場で優勢になった時に備えて、エーオンヒューイットはすでに自社の地位を固めている。

**独自路線型: ソフトウェアビジネスに逆転の発想で臨んだレッドハット** 独自路線型BMIを推進する企業は、既存大企業が見逃しがちなことに照準を合わせる。次の2つのアプローチがよく活用される。

- **眠れる巨人を狙う** 独自路線型の企業は現状に満足している既存企業の油断につけこむ。こうした油断は顧客満足度の低さや顧客ニーズへの対応不足として表れることが多い。
- **顧客と自社の間にある障壁を最小化する** 独自路線型の企業がより優れた商品・サービスや技術を提供できるとして、その強みを価値に変えられるかどうかは、顧客と新たなやり方でつながれるかどうかにかかっている。それらの商品・サービスを利用する際のリスクや不便さ、繁雑さを低減させる新たなアプローチをつくり出さなければならない。

レッドハットの場合、眠れる巨人はマイクロソフトだった。1990年代後半まで、マイクロソフトのWindows NTは市場トップのOSであり、毎年出荷されるサーバーの3分の1以上に搭載されていた。NTは安定していて信頼性が高く、幅広いサーバー・ハードウェアで動作したが、高価でカスタマイズが難しかった。

レッドハットはLinuxのバージョンの1つを販売していた。Linuxは、世界規模のプログラマーの自発的コミュニティが開発した、Unixに似た強力なオープンソースのOSだ。レッドハット版Linuxはフォーチュン500社のほぼ全社で使われていたが、主要データベースやトランザクション処理などの法人向け基幹アプリケーションには利用されていなかった。同社のソフトウェアは信頼性が高く、効率的で、NTよりもはるかに安価だったが、SAPやオラクル、IBMなどの企業が提供する

主要な法人向けアプリケーションで、レッドハットのLinux上で動作保証されているものはほとんどなかった。その理由は、コミュニティにより開発されたLinuxはコード変更が頻繁にあり、アプリケーション・プロバイダーが、変化し続けるOS上でのプログラムの動作を保証できなかったことにある。

レッドハットはBMIにより、大企業ユーザーにとってのLinuxの欠点に対処した。同社はソフトウェアの「リリース」という仕組みを考案した。各リリースは、サブスクリプション契約（ソフトウェアへのアクセスに加え、バグ修正、アップデートやさまざまな技術サポートを含む）で購入でき、企業ユーザーが利用しやすいよう、一定期間、変更されないことになっていた。また、顧客は新しいバージョンを導入前にさまざまな形でテストできた。こうしてLinuxを安定した形で提供できるようにしたことで、レッドハットはIBMやオラクル、SAPなど多数のアプリケーション・プロバイダーとパートナーシップを築くことができた。これらの企業はレッドハットのリリース上でのアプリケーションの動作保証をただけでなく、自社製品とレッドハットのLinuxを組み合わせて販売することもあった。

レッドハットは、この新たなビジネスモデルに支えられて、2002年にEnterprise Linuxを発表した。2003年までには、投資銀行トップ10行のうち8行が、基幹アプリケーションにRed Hat Enterprise Linuxを使うようになった。レッドハットは2011年末には、オープンソース・ソフトウェア企業として初めて年間売上10億ドルを記録した。

**冒険型：新たなモデルをテコに拡大したヴァージン** 冒険型BMIを推進する企業にとっての大きな課題は、イノベーションと中核事業の保護のバランスを取ることである。これには次の2点が必須である。

- **中核事業を安定させる** 冒険型BMIをめざす企業は、自らが盤石な財務基盤を維持し、リソースを保護できるよう十分留意しなければならない。こうした企業の多くは、設備投資とリスクを最小化するためにアウトソーシングやパートナーシップを活用している。

- **新分野を開拓する専任・常設のイノベーション・チームを置く** 冒険型BMIを推進する企業にとって、イノベーションは一時的な取り組みではない。こうした企業は、経験豊富で有能なマネジャーが率いるイノベーション・チームにより、新たなプロジェクトを次々に生み出すパイプラインを築く。イノベーションの取り組みはこのような形で中核事業と切り離して管理される。

ヴァージン・グループの創設者で会長のリチャード・ブランソン氏は自ら「冒険者」と称しているが、冒険者という肩書きは彼が設立した企業にもふさわしい。ヴァージン・グループは、大手企業が現状に安住している市場を見極め、顧客ニーズにびたりと焦点を絞ったビジネスモデルにより、その市場に破壊的イノベーションを起こすコツを心得ている。

ヴァージンは金融サービスから通信、宇宙旅行にいたるまで、新たなテリトリーの開拓に成功してきた。それができたのは、トラベル、エンターテインメント、ライフスタイルといった中核事業における堅固な財務基盤によるところが大きい。ブランソン氏はリスクを取ることを奨励しながらも、そうしたリスクによるマイナス面から自社を守っている。この規律は新規投資に関する明確な財務基準にも反映されている。たとえば、予想内部収益率（IRR）が、スタートアップについては35%以上、追加的な資金投入を必要とするプロジェクトについては25%以上と決められている。

同時に、ブランソン氏はビジネスチャンスを識別するのも偶然任せにはしない。同氏は、非常に優秀で社外での経験も豊富なヴァージン経営幹部からなるシニア投資チームを率いている。このチームが新たな投資先を特定し、選択する任務を担っている。

● ● ●

数々のBMIの成功事例を研究すると、こうしたイノベーションは、主要な課題の解決策にも、成長を加速させるツールにもなり得ることがわかる。自社にとって最善の機会が中核事業内にあるのか、隣接する分野にあるのか、そして、既存の市場での守りと新たな市場への攻め

の、どちらが得るものが大きいのか、を検討するには、以下にあげる問いについて考えるとところから始めるとよいだろう。

- **既存の商品・サービスを越え広い視野で考える** 顧客のために解決しようとしている、より広範な問題は何か。他の誰かが異なる方法で解決するとしたらどのようなにするだろうか。現在の顧客に対して新たなバリュー・プロポジションを提供できるだろうか。
- **見えていないものを見すえる** 自社の事業は、ゆるやかだが確実に長期的衰退の道をたどっていないだろうか。あるいは、それほど遠くない将来、自社の事業を無意味なものにしかねない大きな出来事が起こらないだろうか。現状では競合他社に勝っていても、成長への大きな志は達成できていないのではないだろうか。対抗手段になりうる決定的なビジネスモデル変革にはどんなものがあるだろうか。
- **エコシステムを拡張する** 「意外な」パートナー候補はいないか。そこから隣接分野に参入することはできないだろうか。
- **視点を変える** 見方を変えたら、異なる打ち手が思い浮かばないだろうか。たとえば、自社の事業を異分野や隣接セグメントで急拡大するという話に、プライベートエクイティ (PE) 企業は乗り気になるのではないか。

これらの問いから見えてくる選択肢について考えぬくことで、最大の価値をもたらす取り組みに焦点を絞り、ビジネスモデルの進化や再構築に向けた適切なアプローチの選択につなげることができる。アプローチと具体的な機会が選択できたら、変革プランの範囲とリスク特性、期間、さらには、自社のBMIの探求は周期的に行うべきなのか、あるいは永続的に行う必要があるのか、がある程度見えるようになり、詳細に検討していくことができる。

Zhenya Lindgardt

BCG ニューヨーク・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

Margaret Ayers

BCG ニューヨーク・オフィス アソシエイト

原題: *Driving Growth with Business Model Innovation*