



ビジネスモデル・イノベーションの手法

経営戦略はトップの方針に基づいて方向性が決まる。それに沿ってビジネスモデルを考えるわけだが、まず現在の自社のビジネスについて掘り下げる。

自社の強み、弱み、外部環境のプラス面、マイナス面を分析する。そして現在のわが社の「顧客」は誰か、その顧客に提供している「価値」は何か、どのように「収益」を上げているかを分析しておく。さらに経営理念から、わが社のあるべきイメージというものを考えていく。それらをベースにして、新しいビジネスモデルを検討する。

社内のチームで行う時は、複数の部署の専門家を集めてプロジェクトを組む。その中に客観的に見られる外部の人間も必要である。社内から、営業、マーケティング、開発、物流、財務、人事部門からナンバーワンの人材を選抜することが成功のカギとなる。

経営戦略に沿った新しいビジネスモデルを考えるときに、まず新しい「ターゲット顧客」をできるだけ具体的に想定し、どのような「顧客価値」を提供するかを考える。この顧客価値は、明確で、顧客に評価されるものでないと収益の獲得につながらないので、ここが一番重要となる。

そのためには、ターゲット顧客を漠然と考えるのではなく「状態」として考えることが必要である。例えば、部品が必要な顧客会社があったとしても、その顧客は「すぐに必要」なのか、「1個だけ必要」なのか、状態が異なる。顧客を「状態」ととらえて、その「状態を解決する」ことが顧客価値につながるので、顧客の立場に立ってさまざまな状態を考え、大胆に発想してもらいたいと思う。この発想法を「カスタマー発想」と言っている。

新ビジネスモデルの構想は、新ターゲット顧客、顧客価値の創造、価値の提供方法、収益確保の方法、必要な情報の流れ、経営資源の調達・配分について、考えて行く。

また検討の結果完成したビジネスモデルについて、評価するための尺度例を紹介する。顧客価値が本当に評価され、収益が確保できるかを慎重に検証する。

- ・顧客価値に魅力はあるか
- ・価値提供はわかりやすいか
- ・収益性は確保できるか
- ・繰り返し利用する粘着性 (stickiness) はあるか
- ・まねされないブラックボックスはあるか
- ・認知後の標的市場に成長性は見込めるか

MCNが触媒となり、顧客にビジネスモデル・イノベーションを興すプロセスと評価手法の概要は以上のとおりである。