



経営戦略の潮流はビジネスモデルの 開発競争になっている！！



15年ほど前にダイヤモンド社から「ザ・プロフィット」という本が出版されてから、日本でも経営戦略としてのビジネスモデルの変革に向けての議論や研究が本格的になされるようになってきた。著者はエイドリアン・J・スライウォツキーである。エイドリアンは著書の中で「利益はどのようにして生まれるのか？」という視点から23のビジネスモデルを捉え紹介している。それでは今なぜ、日本ではビジネスモデルの議論や研究が求められるようになってきたのであろうか？

一つは作れば売れた時代が終焉し、売れる仕組みへの転換が必要不可欠になってきたからである。1990年代前半までのバブル経済崩壊までは、作れば売れた時代であった。東西冷戦も続いており、アメリカは東の帝国ソ連と冷たい戦争を全力で戦っていた。民生品の生産は当時の西ドイツと日本に任せておけばいいということで、作ったものは文句無しにアメリカが買い上げてくれたのである。日本や西ドイツの企業は「世界の工場」としての大量生産・大量販売が成り立っていた。

このような時代のビジネスモデルというのは内向きの経営革新による経営効率の追求が成功要因になっていたのである。経営戦略といえば、組織改革や情報システムの導入などで社内の業務の効率化や生産性の向上をメインにしておけば良かった。文字通り、経営戦略＝経営効率化の追求の時代でもあった。

二つ目の理由としては、デフレ経済が進行し、「ありきたりのモノ」では売れなくなってきたからである。商品自体の差別化が難しい時代になり、サービスの内容や販売の仕方よっての差別化が求められるようになってきたのである。

バブルが崩壊して以降、日本経済は世界に先駆けてデフレが進行していった。追い打ちをかけたのが安い人件費を武器に参入してきた中国企業である。中国企業の参入によって、日本企業の大量生産・大量販売のビジネスモデルは根底から崩壊してしまった。経営の効率化だけを目指した経営戦略ではもはや通用しない時代になったのである。

デフレの時代の特徴は貨幣の流通量よりもモノの流通量の方がはるかに多いということである。「モノ余り」の時代なのである。だから、「ありきたりのモノ」は売れない。まさにモノを作って販売していくメーカーや、モノを仕入れて販売していく企業にとっては地獄の時代なのである。このような「モノ余り」の時代では、価格競争が激化し、どこで利益を上げていくかが大きな命題になってくる。そしてまた、他社と差別化できる画期的な商品を作っても、半年もすれば他社から似たような商品が販売され、商品自体の差別化だけでは競争優位を維持していくのが難しくなった。経営戦略の存在意義は「長期的で継続的な競争優位を確立する」ことである。商品の差別化だけでは限界があるため、サービスや販売方式での差別化が必要不可欠になってきたのである。

三つめは限られた経営資源を使って投資対効果を最大化するために、いかに経営資源を集中させるかが経営の勝敗を分ける時代になってきたことである。そのためには「利益をどこで生み出していくのか？」を先に考えて、それらを実現していくためにどのようなビジネスモデルを構築していけば良いかというように発想の転換が必要不可欠になってきている。

もはや、経営効率の追求だけでは利益を捻出していくのが困難な時代になっているのである。儲けの仕組みであるビジネスモデルに経営資源を集中させていくことで売上の拡大と経営効率の追求の両立を目指していく経営戦略が必要不可欠になってきているのである。今や経営戦略の潮流は、ビジネスモデルの開発競争になってきていると言っても過言ではない。新しい儲かるビジネスモデルを構築することができれば圧倒的な競争優位を確立することも不可能ではないからである。