

日経新聞 2009年12月10日号の「経済教室」に内田和成氏(早稲田大学教授)が「不況長期化の中での企業経営」というテーマで、日本経済に対し提言していました。内田氏の指摘は適切で参考になると考え、ここに掲載させていただきます。

<ポイント>

- ① 価値連鎖を超越し、事業連鎖で業界を見据えることが必要。
- ② 市場のシフトをにらんだ需要動向の観察が必要。
- ③ 隣接領域が新たな成長領域を生む可能性がある。

以上、事業の連鎖を基点に、消費者目線で必要性を判断すべきであるとの提言は次の通りです。

事業連鎖とは、自社の事業活動を分解してとらえるバリューチェーン(価値連鎖)を、自分の業界を越えてより大きくとらえる考え方である。

この事業連鎖の5つの考え方を音楽業界を例に挙げると次の通りである。

① 事業の省略

事業連鎖の考え方に基づき、音楽業界ではレコード店の流通の中抜きが起こる。CD自体も不要になる。

② 事業を束ねる

レコード会社と小売店双方が別々に提供していた販売促進やマーケティング活動ではiTunesストア(アイチューンストア)のネット上のストアに一本化される。

③ 事業置き換え

MDウォークマンがネットワーク対応の携帯音楽プレーヤーに置き換わったと解釈することも可能である。

④ 選択肢の拡大

一方でAV機器や携帯音楽プレーヤーだけでなく、パソコンや携帯電話で音楽を楽しむ人が増えた。

⑤ 事業の追加

購入した音楽を自分で一元管理できるようになったことは、今までにないライブラリー機能が音楽のシーンに加わったことになる。

このように音楽業界は、レコード店やレンタルショップの代わりに、iTunesストア(ネットで音楽をダウンロードできるサイト)、iTunes(取り込むソフト)、iPod(再生機器)をアップルはセットで開発し、事業領域の組み替えに大きな役割を果たした(自動車業界もエコカーが普及すると同じことが起こる)。

この事業連鎖の枠組みで自分の業界を観察・考察すれば、自分の真の敵が誰で、どこからやってくるのか、あるいはどこにビジネスチャンスがあるのかを見分けることが容易になる。これが事業連鎖分析の最大の価値である。

また、事業連鎖を企業経営にいかすポイントは次の通りである。

市場が縮小していると考え、コスト削減や事業リストラなど負のスパイラルに入ってしまう。それより「市場がシフトしている」ととらえ、どこからどこに需要が移り、そこでどんな事業が誕生するのかを理解することが必要」である。

そのためには2つの視点が重要になる。

- ① 1つ目のポイントは、事業連鎖の上流からモノを考えるのではなく、消費者の側から事業連鎖を遡ることである。それによって、今は存在していても消費者目線では不要なものや不満なものが浮かび上がってくる。例えば、音楽を聴くのに絶対的なのは実はミュージシャンだけである。後はそれをどういう手段で消費者に到達させるかが事業になっているにすぎない。
- ② 2つ目のポイントは、一見無関係でも、実は自社を取り巻く事業連鎖と合流しそうな隣接領域の事業連鎖を見落とさないことだ。テレビからパソコン業界や携帯電話業界がそれに相当しよう。そうした見方が新たな成長領域の発見につながることは、アップルの例でも明らかである。

内田氏の指摘にある「市場が縮小しているのではなく、売場がシフトしている」ととらえる必要性は非常に理解できます。これは、少子高齢化による市場縮小に直面している流通業界でも有効な手法です。

(株)ダイナミックマーケティング社⁴
代表 六 車 秀 之