

事業&企業戦略のフレームワーク

「デルタモデル」

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。
今回は企業戦略、事業戦略を構築するためのフレームワークである「デルタモデル」について解説します。

1章 3つの戦略オプション

デルタモデルとは、アーノルド C. ハックスと、ディーン L. ワイルド 2 世が考え出した企業戦略、事業戦略を構築するためのフレームワークです。2007年9月に日本語版として「デルタモデル～ネットワーク時代の戦略フレームワーク」(ファーストプレス社刊)と題して、発刊されました。
本書では、最もよく知られ、かつ影響力のある2つのビジネス戦略のフレームワークであるポーターの「競争優位」とバーニーの「リソース・ベスト・ビュー」が収益性の源泉を説明するうえでも、マネジャーを優れた戦略に導く上でも、基本的に不完全であることを主張した上で、以下の3つの戦略オプションを提示しています。

- ・製品・サービスの経済性に着目した「ベストプロダクト戦略」
- ・顧客のニーズに着目した「カスタマー・ソリューション戦略」
- ・業界のバリューチェーン全体の経済性に着目した「システム・ロックイン戦略」

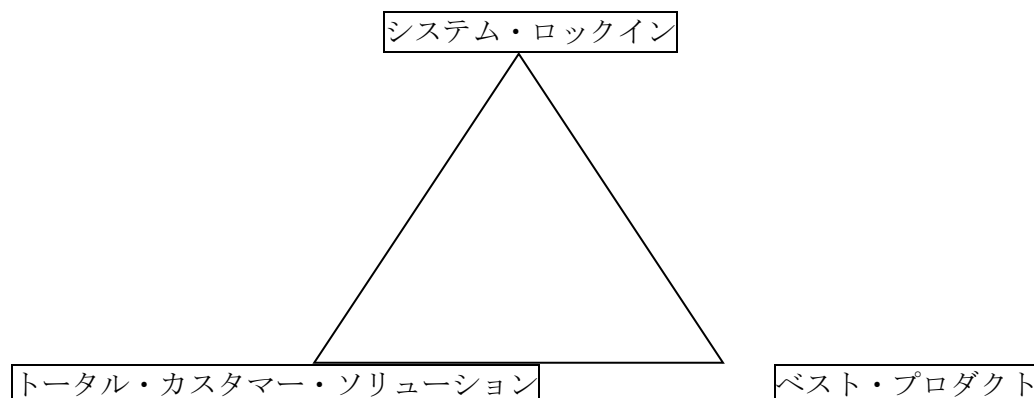
本書の序文では以下のように記述されています。(以下、本書より抜粋)

デルタモデルは、ニューエコノミーで競争するための実践的フレームワークである。このフレームワークでは、戦略から実行に至るプロセスが完全に統合されている。以下の点が本書のポイントとなる。

- 基本となる3つの戦略ポジション「ベスト・プロダクト戦略」「トータル・カスタマー・ソリューション戦略」「システム・ロックイン戦略」を把握する。
- それぞれのポジションがどのように「戦略アジェンダ」(戦略上の個別検討課題)に変換されるかを説明する。
- 個々のプロセスやタスクを各戦略アジェンダにどう一致させていくかを明らかにする。
- 進捗を追跡管理する評価指標群の「総合メトリクス」「細分メトリクス」を定義する。
- 避けられない市場の不確実性に対して、どのように適応すべきかを示す。

2章 戦略ポジションの決定

以下の3つの戦略ポジションをトライアングルで表すことからデルタモデルとされています。



ポーターの唱える3つの戦略ポジションである、「コストリーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」は、いずれもベスト・プロダクトに位置づけられるものになります。デルタモデルでは、他の戦略ポジションとして、「トータル・カスタマー・ソリューション」と「システム・ロックイン」という2つの戦略ポジションを追加しています。

デルタモデルでは、製品・サービスの経済性に着目した「ベストプロダクト」が最も利益率が低くなり、業界のバリューチェーン全体の経済性に着目した「システム・ロックイン」が最も利益率が高い戦略ポジションであると解説しています。

3章 各戦略ポジションにおける実現方法

1. ベスト・プロダクト（価格と商品性で勝利をつかむ）

(1) 低価格化による実現

低コスト戦略を成功させたオールドエコノミー企業としてあげられるのは、米鉄鋼メーカーの「ニューコア」、米民間航空会社の「サウスウエスト」で両社とも既存企業の追随を阻止して業界リーダーとなりました。その他には、パソコンメーカーの「ゲートウェイ」やテレコム「ウィリアムズ」、ネット証券の「シェアトレード」等々があげられます。

(2) 差別化による実現

ここでの成否は、如何にして製品そのものの特徴を生かして顧客を引き付けられるかにかかっています。差別化は、価格以上の、本当の意味での特徴や価値を提供するものと言えます。本書でその代表格としてあげられたのはソニーのテレビ「ベガ」で、日本のソニーの技術的優位と、ドイツのベガの非凡なデザインの融合により成し得た商品性として紹介されています。

その他、シャンパンの「ドン・ペリニオン」、自動車の「ロールスロイス」があげられます。

2. トータル・カスタマー・ソリューション（顧客との関係構築による優位性の確保）

（1）顧客経験の再定義による実現

顧客が製品やサービスにどのように関わっているかを完全に理解し、顧客にとってプラスになる経験を改めて定義することで顧客満足度を高めることにつながります。今まで軽視してきた顧客とのやり取りなども、幅広く検討するための材料となります。そうすることで顧客との関係が構築され、競合他社に簡単に逃がさないための財産となります。代表的な会社に「ディズニー」や自動車の「サターン」、「マクドナルド」等があります。

（2）水平方向への拡大による実現

関連製品やサービスの広範の機会を統合、カスタマイズすることが顧客の経済性を高めることにつながります。代表例であるアマゾンでは、当初インターネットで書籍を販売することから事業を開始しましたが、今では音楽から家の修繕まで、多くの分野を取り扱っています。CEOのジェフ・ベゾスの言葉に、「電子商取引の分野で生き残るためには、何が何でも、とにもかくにも顧客を最優先する必要がある」がありますが、まさにトータル・カスタマー・ソリューション戦略の定義といえます。その他の代表的な会社には「ヤフー」、「ウォルマート」などがあります。

（3）カスタマー・インテグレーションによる実現

顧客によって従来行われてきた活動を、企業側がより効率化して引き受けることで、効果的な活動を実践し、顧客のコストパフォーマンス向上に貢献することにつながります。

米国の名門接着剤メーカーである「ナショナル・スターチ社」は主要顧客に関する深い知識（顧客と共同社業を行うことによる関係構築）に裏打ちされた高い技術力を持っています。その成功例として、機体と翼の溶接を不要にした航空機用の高級接着剤の開発があります。同社のスタッフサイド（研究・技術スタッフ、マーケティングや販売マネジャー）には、顧客の売り上げ増やコストダウンを支援する充実した体制がありました。そこに蓄積された膨大な知識が、創意工夫によって顧客との親密な協働関係を生み出したこととなります。その他代表的な会社としては、コンピューターの「デル」、「GE」などがあげられます。

3. システム・ロックイン（補完事業者を通じて勝つ方法）

（1）プロプライアタリー・スタンダード（自社製品による標準化）による実現

プロプライアタリー・スタンダードとして成功する事業は、製品と一緒に機能するよう設計された補完事業者の広範なネットワークで顧客を引き寄せています。その代表例が、「マイクロソフト」「インテル」「シスコ」などです。

（2）ドミナント・エクスチェンジ（支配的取引市場）による実現

ドミナント・エクスチェンジとして位置付けられたビジネスは、売り手と買い手を仲介する機能で、あるいは情報と物を交換したいグループ間を仲介する設定を提供する機能で、顧客を囲い込んでいます。その代表例が、「ビザ」「マスターカード」「サザビーズ」「イエローページ」等です。

（3）アクセス制限による実現

競合が簡単に入ってこられないように、商圏のチャネルや市場規模の大部分を押さえ込んでしまうモデルです。代表的な例として「コカ・コーラ」「ウォールズ・アイスクリーム」「ウォルマート」などがあります。

4章 産業構造分析

ポーターのフレームワークである5F（5つの競争要因）分析を使って産業構造分析をし、バリューチェーンを使って競争ポジションを確立していきます。デルタモデルでは5F（代替製品、新規参入者、供給業者、顧客、競合企業）に「補完事業者」を加えます。

繰り返しになりますが、これらの分析をする際に顧客や競合企業等の5Fに補完事業者までを対象に分析することが重要で、補完事業者とは、OSメーカーであれば、ソフトウェアメーカーやハードウェアメーカーといった供給業者でも顧客でもないが、業界に強く影響を及ぼすプレーヤーのことを指します。

特にトータル・カスタマー・ソリューションやシステム・ロックインを考える上では、顧客や補完業者の業界や付加価値構造を分析することが重要となってきます。

5章 戦略アジェンダと戦略実行、評価

分析から得られる課題を特定した上で、戦略目標とそれを実行する組織構造（管理者、責任者）を決め、実行計画まで立案します。

実行計画においてどんな項目を重視するかは、最初に選んだ戦略ポジションに大きく左右されま。適応プロセスの優先順位を「オペレーション効率、顧客ターゲティング、イノベーション」の視点で考えると、次のようになります。

戦略オプションの源泉	ベスト・プロダクト	トータル・カスタマー・ソリューション	システム・ロックイン
オペレーション効率	優先順位①	優先順位②	優先順位③
顧客ターゲティング	優先順位③	優先順位①	優先順位②
イノベーション	優先順位②	優先順位③	優先順位①

この後、デルタモデルでは、業績に関する総合スコアカードである「総合メトリクス」のフェーズで、広範かつ包括的な効果測定を行います。さらに、ばらつきを平均化することなく解釈と有効活用を図る「細分メトリクスとフィードバック」で、ばらつきの検出、説明及び有効活用を行います。

<参考図書のご案内>

「デルタモデル—ネットワーク時代の戦略フレームワーク」（ファーストプレス刊）

（著者：アーノルド・C・ハックス／ディーン・L・ワイルド二世）

発行：2015年4月

—以 上—