

# 内部資源分析

## ～デコンストラクション～

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営者に役立つ「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「バリューチェーン」の再構築を意味する「デコンストラクション」について解説します。

### 1章 バリューチェーンの再構築

デコンストラクションとは、もともとは言語哲学であり、フランスの言語学者が唱えた「言葉の構造を別の視点から捉える」という意味です。企業経営の世界では、20世紀末から、「バリューチェーンを分解して再構成し、新しいビジネスモデルを見出すための手法」として使われるようになりました。このバリューチェーンの再構築の事をボストンコンサルティンググループでは「デコンストラクション」と呼び、マッキンゼーでは「IPR (Industrial Process Redesign)」と呼んでいます。

企業家たちは常に、次のビジネスチャンスはどこにあるのかを考えています。

- ・「既存のマーケットに対して、いつ、どのような新商品を投入するか？」
- ・「今開発している新技術なら、全く新しいマーケットを創れるかもしれない？」

しかし、それだけではビジネスチャンスはなかなか見いだせません。ましてや、業界内再編、企業間の融合、ITの急速な進展により、企業を取り巻く環境は急速に変化していますので、従来型のバリューチェーン（主活動＋支援活動）に沿って忠実に活動することだけでは企業間の競争に敗れてしまいます。

このような場合に、有効に活用できる概念が「バリューチェーンを見つめ直す」＝「デコンストラクション」です。

特に、事業多角化や新規事業に関心を持っている方には、既存事業のボトルネックが解消できる、更に、今までとは次元の違ったビジネスが浮かび上がってくる・・・などが期待されます。

デコンストラクションの事例として判り易いのは、家電業界の構造変革をだと言われています。かつての家電産業は、松下電器や東芝、日立といった家電メーカーの系列販売店が流通の中心にあり、バリューチェーンを川上から川下まで家電メーカーが保持していました。そのため、競争の軸は実質的には販売店数やブランド力であったと言えます。しかし近年では、ディスカウンターや大型の家電量販店などが、流通の中心になってきました。そのため、競争の軸が商品力や価格となってきました。それまでの常識的なバリューチェーンのあり方を一度分解し、それを再構成する中で見つけ出されたビジネスモデルとして、大型の家電量販店がデコンストラクターとなった事例です。

## 2章 デコンストラクション実施の際のチェックリスト

ボストンコンサルティンググループでは、バリューチェーンの再構築を行う際の機会や脅威を見つける時のチェックリストとして、以下の5つをあげています。


- ① バリューチェーン全体の中でコストの割に価値の低いところはどこか
- ② 自社の事業は、顧客のバリューチェーンの一部か、全部か
- ③ 自社の事業で、ネットワーク化によって影響を受けるのはどこか
- ④ 現在の戦略的資産のうち、負債となるものはどれか  
(バリューチェーンを再構築することで不要になる資産)
- ⑤ どのような新しい活動・能力が必要になるか

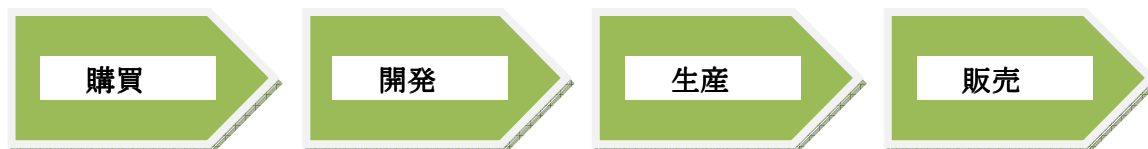
また、ボストンコンサルティンググループでは、デコンストラクションの起きる業界の条件として以下の5つをあげています。

- ① 既に強固なビジネスモデルが存在する業界
- ② 規制業界
- ③ ローカルな地域で事業展開している業界
- ④ 技術革新の可能性の高い業界
- ⑤ 非効率な業務を抱えている業界

## 3章 再構築による4つの創出パターン


デコンストラクションは、新しい競争優位を築くチャンスととらえることも可能であるとされています。そこでボストンコンサルティンググループでは、新しいビジネスの創出パターンを以下のレイヤーマスター、オーケストレーター、マーケットメーカー、パーソナルエージェントの4つに分類しています。

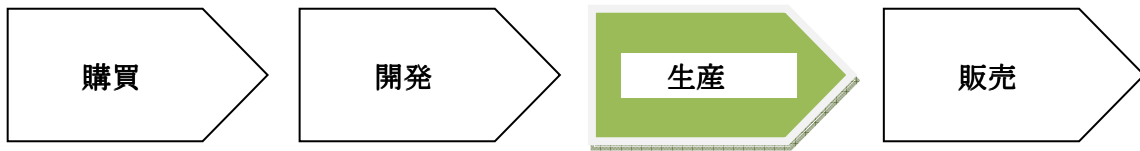
<従来のバリューチェーン> (  表記が自社活動)



### (1) レイヤーマスター

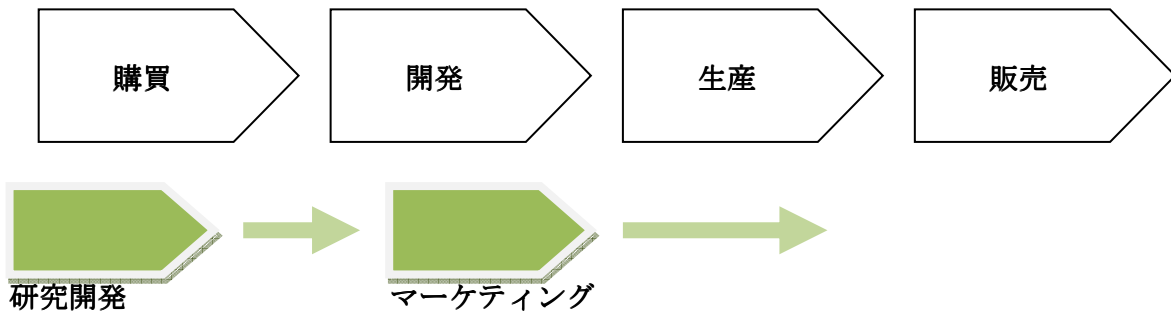
ある業界内におけるバリューチェーンのある層で圧倒的な力を持つ企業。ある特定の付加価値活動に集中して、競争優位性を築く企業を指します。PC業界におけるMPU供給者としてのインテルや、OS供給者としてのマイクロソフトなどがその典型です。例えば、マイクロソフトやインテルは特定部品に付加価値部分を集中させる方針をとっています。1つの要素で支配的地位を確立できれば、他の付加価値部分についてはアライアンスを組むことも可能となります。

以下のチャートの  は、「生産」に特化している状況を示しています。



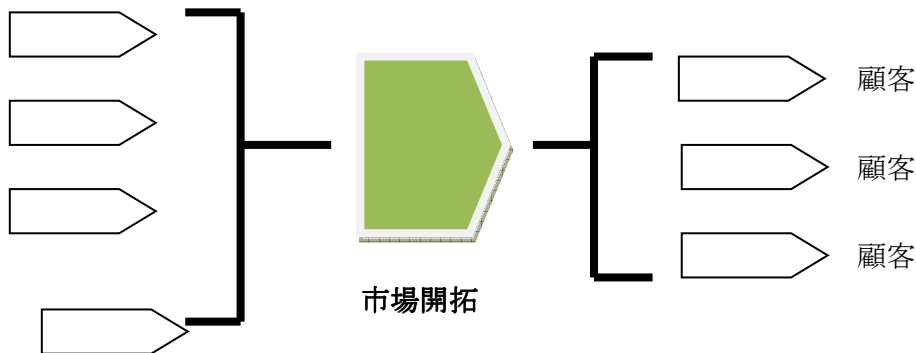
**(2) オーケストレーター（外部機能活用企業）**

新しいバリューチェーン構築に際して、コアとなる付加価値活動に注力して、他をアウトソーシングすることにより全体の価値を高める企業や自らはプロデューサーとしてレイヤーを組み合わせ、その最適化を目指すような活動をしている企業を指します。パソコン販売のデルは、在庫販売型ではなく受注生産を採用し、部品メーカーの組織化や業務のアウトソーシングなどを用いて効率的なシステムを構築した代表的な存在です。



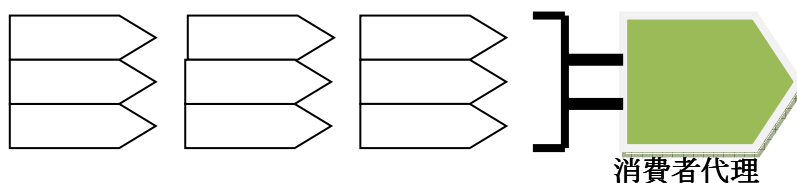
**(3) マーケットメーカー**

既存のバリューチェーンにおけるボトルネックを解消するようなソリューションの提供者です。既存のチャンネルの弱みや、欠点について新市場を開拓する方法でもあります。前述した家電専門量販店や住宅情報誌や求人情報誌を発行するリクルート、中古車買取のガリバーなどがあげられます。



**(4) パーソナルエージェント**

その名の通りエンドユーザー（消費者）側にとっての代理人である。供給者の論理で構築されているバリューチェーンの間をエンドユーザーの立場で分け入るスタイルは、ショッピングサイトの楽天やアマゾンが典型的な例としてあげられます。



発行：2013年9月

— 以 上 —