

# 不確実性の時代、変化の時代におけるビジネスモデル

PwC総合研究所合同会社

所長 栗原 俊典

マネージング・ディレクター 北野 淳史

マネージング・ディレクター 古宇田 由貴

## はじめに

近年、企業を取り巻く環境の不確実性が一段と増しており、企業はこうした不確実性を踏まえたビジネスモデルを構築することが求められています。そのためには、社会経済システムの不確実性を的確に捉えたうえで、顧客中心のバリューチェーンの考え方を踏まえた、時代に応じて変化する顧客のニーズに応える顧客中心のビジネスモデルの構築が重要となります。また、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るためには、AIを含む多様なイノベーションが、ビジネス戦略およびそれを支えるガバナンスにどのような影響を与えるかを分析し、企業が自らイノベーションを起こしていくプロセスを構築することも不可欠です。

本稿ではこうしたビジネスモデルおよびプロセスの構築方法について解説します。なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC総合研究所合同会社および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

## 1 社会経済システムの不確実性

企業を取り巻く環境は急速かつ激しく変化しており、社会経済システムの不確実性が一層高まってきています。**図表1**は、こうした社会経済システムの不確実性を生み出す8つの重要な要素がどのように相互に関連しているかを視覚的に示しています。中央の八角形は、これらの要素が集まって社会経済システムの不確実性を形成していることを表しています。頂点には8つの各要素が配置され、それぞれが他の頂点に向けて線で結ばれていますが、これは、ある要素の変化が他の要素に連鎖的に影響を及ぼす可能性があることを示しています。また、対角線で向かい合う要素同士は、互いに補い合ったり、反発し合ったりする関係にあります。このように、各要素が独立して存在するのではなく、複雑に絡み合いながら社会経済システムの全体的な不確実性を生み出しており、企業は、社会経済システムの各要素をこうした視点で捉え、長期的な観点に立って不確実性に対処するための洞察を得ることで、戦略的な判断を行うことが求められます。

## 2 顧客中心のバリューチェーン

こうした不確実性の時代において、AIを含むテクノロジーの進化とともに、顧客ニーズがますます多様化しています。このような背景を踏まえ、企業は従来のバリューチェーンを見直し、**図表2**に示すような「顧客中心のバリューチェーンモデル」を検討する必要があります。すなわち、多様化する顧客ニーズ（顧客基盤）を的確に捉えたうえで、どのようなチャネルを通じてどのような商品・サービスを提供し、それを支えるオペレーション（商品製造工程、業務プロセス、AIの活用等）や供給網（サプライチェーン）のあり方（この一連の活動を「主活動」と呼びます）を設計するアプローチです。

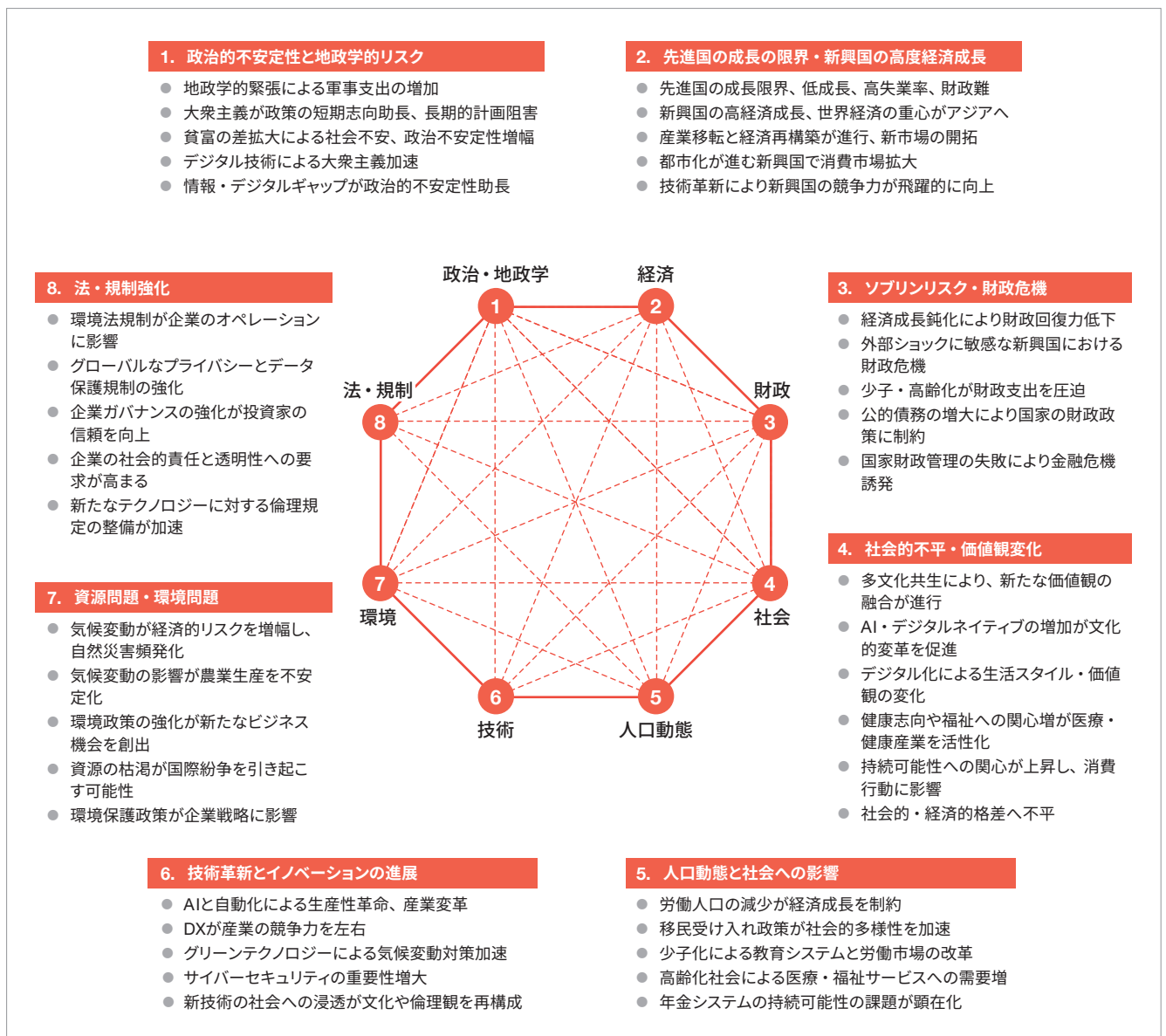
このチェーンを通じて企業は価値を創出し、利益を上げていきます。そのためには、VRION分析や同業他社等の比較分析であるベンチマーキング、国際的基準等とのギャップ分析、リスクを現場で特定するリスクレジスターなど、さまざまな分析や企業が抱えるリスクの把握がポイントとなります。VRION分析とは、企業が保有するリソースや能力が競争優位をもたらすかどうかを評価するVRIO分析に、Non-substitutabilityすなわち技術や市場が変化しても他に代替となるものがないかどうかという評価を加えた分析手法です。Value（価値）、Rarity（希少性）、Imitability（模倣困難性）、Organization（組織活用）にNon-substitutability（代替不

可能性）を加えた5つの視点で自社の経営資源を評価します。これらの評価を通じて、自社のリソースや能力をコアコンピテンスとして確立し、持続的な競争優位性を確保していくことが重要となります。

併せて、価値創出のチェーン活動を支援する、ガバナンス、リスクアペタイトフレームワーク、リスク文化、戦略策定、リスク管理、プロダクトコントロール、ITシステム等の変更管理（チェンジマネジメント）などが実効的に機能しているかどうかを評価し、必要な態勢を整備します（この活動を「支援活動」と呼びます）。

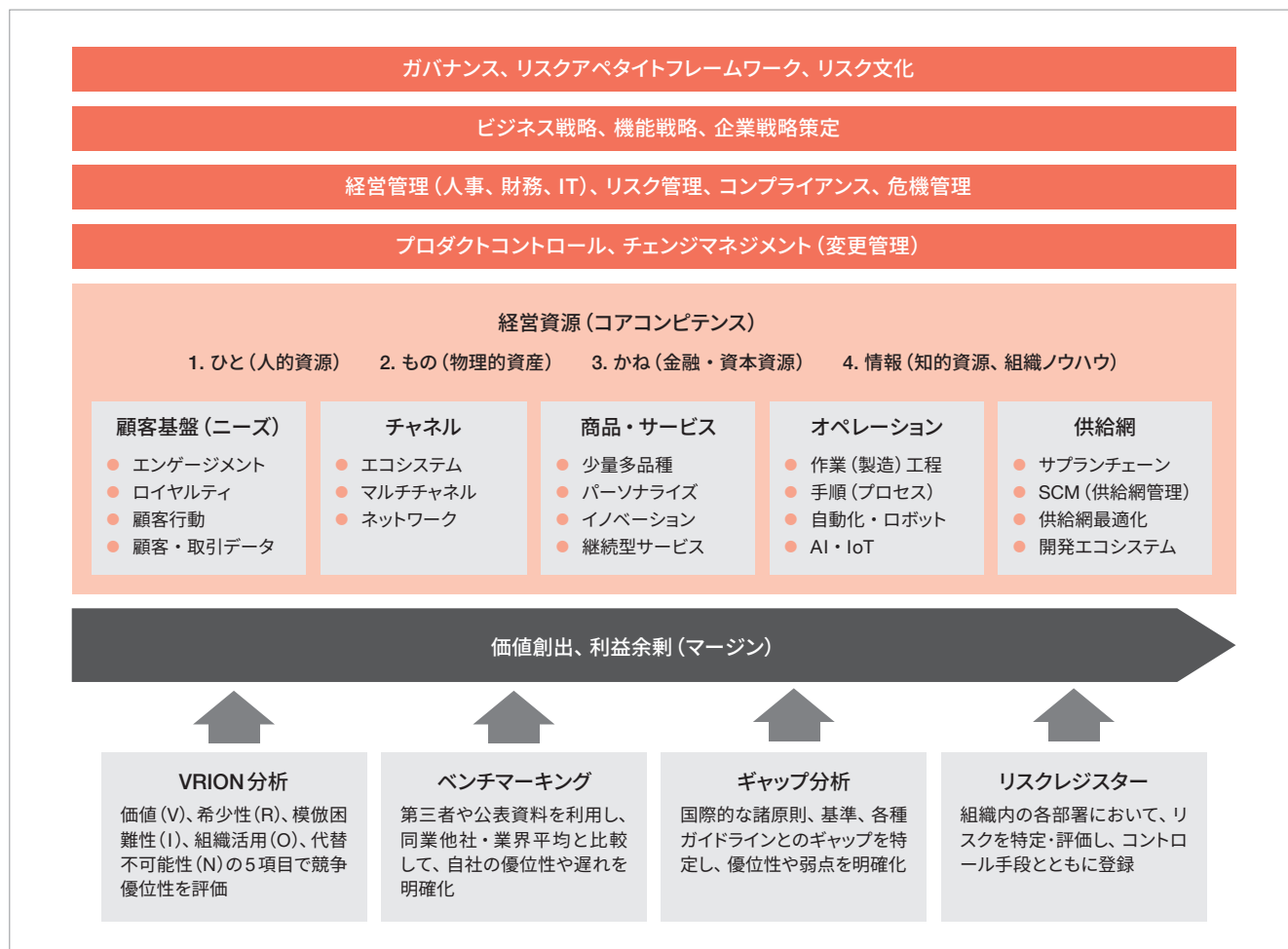
以上の取り組みにより、支援活動の実効性を高め、顧客中

図表1：社会経済システムの不確実性増大



出所：PwC作成

図表2：顧客中心のバリューチェーン



出所：PwC作成

心のバリューチェーンと主活動の継続的改善を図ることで、企業は、顧客ニーズに応じた、いわゆる「マーケットイン」の商品・サービス提供を通じて顧客体験を向上させ、競争優位性を高めることが可能となります。

### 3 バリューチェーン分析の例

企業は、顧客中心のバリューチェーンに基づいて戦略策定とリスクテイク、およびこれを支えるガバナンス態勢等の整備に当たり、**2**で述べたバリューチェーンの主活動の要素ごとに何が必要となるかを分析する必要があります。

例えば「顧客基盤」については、ブランド力や顧客対応力の強化、ITシステムの改善などが重要です。また「チャネル」については、企業文化とデジタルエンゲージメントの必要性などが重要なポイントとなります。こうした企業の主活動を

支える「支援活動」に当たる、経営資源やガバナンスの要素（ひと、もの、かね、情報）についても同様の分析を行うべきです。支援活動では、健全な企業文化の醸成、リスク管理態勢の整備、ガバナンスの強化、経営陣の実行力の発揮とともに、OODAループを通じたパーソナライゼーションの実現等がポイントとなります。なお、OODAループとは、観察（Observe）、状況判断（Orient）、意思決定（Decide）、実行（Act）の4つのステップを繰り返すことで、変化の激しい環境下で迅速かつ柔軟に意思決定と行動を行うためのフレームワークです。また、パーソナライゼーションとは、個々の顧客に合わせた特別な体験を提供することで、顧客の企業に対するロイヤルティを高め、収益の向上につなげる取り組みのことを指します。

こうした分析を通じて、企業は自社の強みを活かしつつ、多様性の推進や資産管理の効率化、ITシステムの革新など、明確な課題に対応することで、企業全体の競争力を向上させ

ることが可能となります。

## 4 イノベーションがもたらす影響

バリューチェーン分析を踏まえ、具体的なリスクテイクを行う際には、不確実性の時代におけるイノベーションが、ビジネス戦略面およびガバナンス面それぞれにおいてどのような影響をもたらすかを考慮する必要があります。ビジネス戦略面では、下記のとおり、イノベーションが新市場の開拓や顧客体験の向上、競争優位性の強化をもたらすことが考えられます。一方、ガバナンス面では、業務効率性の向上、組織文化の強化、人材スキルの向上などを通じてイノベーションがガバナンスの強化をもたらします。

- ① **新市場の開拓**：新技術の活用と既存技術の組み合わせにより、新たな商品ラインの開発やニッチ市場の発見に加え、AIやロボット等の新市場への参入、さらに企業とステークホルダーの協働によるエコシステムの構築が可能となります。
- ② **顧客体験の向上**：AIやビッグデータを活用したデータ分析により、顧客のニーズや嗜好をより深く理解し、パーソナライズされた商品やサービスの提供が可能となります。また、顧客と商品・サービスを共創するプラットフォームを通じて顧客満足度が向上し、企業に対するロイヤルティが高まることで、顧客エンゲージメントや顧客基盤の強化にもつながります。
- ③ **競争優位性の向上**：AIやビッグデータを含む革新的技術を積極的に導入することで、環境・顧客ニーズ・市場の変化に柔軟かつ迅速に対応することができるようになり、自社ブランドの適切なポジショニングが可能となり、競合他社に対する競争優位性が高まります。また、先進的技術の導入に当たっては、さまざまなステークホルダーと協働でオープンイノベーションを図ることにより、企業の競争優位性を一層向上させることが可能となります。
- ④ **業務効率性の向上**：AIならびにIoTを活用したプロセスの自動化や、人的リソースの創造的業務への配置を通じたリソース管理の効率化、サプライチェーンの最適化により、業務効率を劇的に向上させることが可能となります。また、エージェンティックAIの普及が、これまでのプロセスをゼロから見直すことにつながり、新たなビジネスを生み出す力となる可能性があります。
- ⑤ **組織文化の強化**：イノベーションは、組織文化の強化に

つながります。さまざまなリスクと機会を、AIやビッグデータを用いて分析することにより、柔軟なリスクテイクが可能となります。また、組織全体での整合的なリスク評価・分析結果に基づくオープンなコミュニケーションを通じて部門・エンティティ横断的なコラボレーションの促進が期待できます。さらに、こうした取り組みについて研修等を通じて組織的に学ぶことで、従業員の自発的貢献が高まり、強固で革新的な文化を醸成することができます。

- ⑥ **人材スキルの向上**：組織文化の強化で触れた、従業員が自ら学習しようとする文化の醸成により、継続的な人材スキルの開発を図ることが重要です。その際、AIなどのテクノロジーを積極的に活用することや、人事ローテーションによってさまざまな部門での経験を積むことで機能横断的なスキルの習得、次世代を担うリーダーの育成が可能となります。

企業自らが、こうしたイノベーションを通じて持続的な成長を達成し、競争を勝ち抜くための基盤を形成することが重要です。

## 5 イノベーション力の強化

イノベーションは企業の持続的成長に不可欠な要素です。企業が成長するには、戦略策定とガバナンスプロセスにおいて、組織としていかにイノベーション力を強化していくかがポイントとなります。そのためにはまず、図表1で示したさまざまな不確実性や顧客ニーズを分析したうえで、ブレインストーミングやオープンイノベーション等を通じて新しいアイデアを創出し、自社の強み・弱みの分析、VRION分析、バリューチェーン分析等を通じた最適な戦略について検討します。その際、最初から大規模な商品・サービスの開発プロジェクトを進めるのではなく、小さく始め、早い段階で失敗を繰り返すことでそこから学ぶプロトタイピングを行い、テストと検証を繰り返し、市場からのフィードバックを通じてコンセプトの有効性を確認するアプローチが、不確実性の時代には求められます。コンセプトの有効性が確認できた商品・サービスを市場に投入した後も、そのターゲットとポジショニングの最適化を図ります。さらに、商品・サービスに対する評価結果に基づいて継続的改善を図るプロセスを回していくことで、企業のイノベーション力を強化することができます。

このように企業は、環境変化への対応力と創造性、イノベーション力を磨き続ける必要があります。そして、新しい

機会を積極的に捉えて収益を拡大するとともに、実効的なリスク管理を行うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することができるようになります。

---

### 栗原 俊典 (くりはら としのり)

PwC総合研究所合同会社 所長

2015年1月入社。大手金融機関を中心に、各種ガバナンス態勢整備、国内外規制対応、リスク管理の高度化、ガバナンス態勢の高度化、上場企業に対する経営管理上の諸問題に関する助言、当局コミュニケーションの指導等の案件に関与。入社前は、国内外の金融機関の役員等を経て金融庁へ入庁、その後、独立系コンサルティングファームへ所属。各種ガバナンス態勢整備、国際的規制対応等数多くの案件に関与。大手行の経営陣向けプレゼンテーションも数多く実施している。共著に、『金融規制・監督と経営管理』（日本経済新聞出版社、2014年）、『金融機関のビジネス戦略』（中央経済社、2018年）がある。

メールアドレス：toshinori.kurihara@pwc.com

---

---

### 北野 淳史 (きたの あつし)

PwC総合研究所合同会社 マネージング・ディレクター

2015年1月入社。リスクアペタイトフレームワークの構築・自己検証支援、経営管理高度化支援、ガバナンス態勢整備、リスクデータ集計対応支援、リスク管理高度化支援、国内外規制対応支援、当局との対話支援、運用管理高度化支援に関与・従事。入社前は、金融庁および独立系コンサルティングファームに所属。共著に『金融機関のビジネス戦略』（中央経済社、2018年）がある。

メールアドレス：atsushi.kitano@pwc.com

---

---

### 古宇田 由貴 (こうだ ゆき)

PwC総合研究所合同会社 マネージング・ディレクター

2015年1月入社。リスクテイク態勢再構築、経営管理高度化支援、リスク管理高度化支援、運用管理高度化支援、国内外規制対応支援等に従事。2025年4月より東京都の専門助言委員に就任。入社前は、国内大手銀行にて多様な業務を経験後、独立系コンサルティングファームに所属。共著に『金融機関のビジネス戦略』（中央経済社、2018年）がある。

メールアドレス：yuki.kouda@pwc.com

---