

2014年1月31日

ビジネスモデル・ジェネレーション 研究

テーマ研究調査報告書

ITC大阪城

ビジネスモデル・ジェネレーション WG

はじめに

本報告書は、ビジネスモデル・ジェネレーションについて研究調査した報告書である。

ビジネスモデル・ジェネレーションは、ビジネスモデルキャンバスを利用して、現在のビジネスモデルをマッピングし、そこから新しいビジネスモデルを創出するための手法や考え方が記載されている。

ITコーディネータにとっても、経営戦略やIT化戦略をコーディネートする上で、ビジネスモデル構築において非常に参考になる。このため、ITコーディネータの必須であるプロセスガイドラインをはじめ、ITコーディネータが使用する種々のツールとどう関連するのかを、ビジネスモデル・ジェネレーションとは何かを含めて、研究調査の対象としている。

本報告書は、以下の構成で記述している。

- 第1章 ビジネスモデル・ジェネレーション概説
- 第2章 ビジネスモデル・ジェネレーションへの考察
- 第3章 ビジネスモデル・ジェネレーションの研修キット策定
- 付 「ビジネスモデルキャンバス入門」研修テキスト

本報告書が、多くのITコーディネータにとって、実践において有益な資料となれば幸いです。

最後に、本報告書をテーマ研究調査活動として認めていただき、ご支援をいただいた特定非営利活動法人ITコーディネータ協会に感謝いたします。

平成 26 年 1 月 31 日

ITC大阪城

ビジネスモデル・ジェネレーションWG

新保康夫

目 次

| | |
|----------------------------------|-------|
| 第1章 ビジネスモデル・ジェネレーション概説..... | - 1 - |
| 1.1 CANVAS..... | - 1 - |
| 1.1.1 ビジネスモデルの定義..... | - 1 - |
| 1.1.2 9つの構築ブロック..... | - 1 - |
| 1.2 PATTERNS..... | - 2 - |
| 1.2.1 アンバンドルビジネスモデル..... | - 2 - |
| 1.2.2 ロングテール..... | - 2 - |
| 1.2.3 マルチサイドプラットフォーム..... | - 2 - |
| 1.2.4 ビジネスモデルとしてのフリー戦略..... | - 3 - |
| 1.2.5 オープンビジネスモデル..... | - 3 - |
| 1.3 DESIGN..... | - 3 - |
| 1.3.1 顧客インサイトに基づくビジネスモデル構築..... | - 3 - |
| 1.3.2 アイデア創造..... | - 3 - |
| 1.3.3 ビジュアルシンキング..... | - 4 - |
| 1.3.4 プロトタイプ..... | - 4 - |
| 1.3.5 ストーリーテリング..... | - 4 - |
| 1.3.6 シナリオ作成..... | - 4 - |
| 1.4 STRATEGY..... | - 4 - |
| 1.4.1 ビジネスモデル環境..... | - 5 - |
| 1.4.2 ビジネスモデル評価..... | - 5 - |
| 1.4.3 ブルーオーシャン戦略におけるビジネスモデル..... | - 5 - |
| 1.4.4 複数のビジネスモデル運営..... | - 6 - |
| 1.5 PROCESS..... | - 6 - |
| 1.5.1 リソースの集結..... | - 6 - |
| 1.5.2 理解..... | - 6 - |

| | | |
|------------|---------------------------------------|---------------|
| 1.5.3 | デザイン..... | - 7 - |
| 1.5.4 | 実行する..... | - 7 - |
| 1.5.5 | 管理する..... | - 7 - |
| 1.6 | OUTLOOK..... | - 7 - |
| 1.6.1 | 収益を超越した非営利ビジネスモデル..... | - 7 - |
| 1.6.2 | コンピュータ支援システムを使ったビジネスモデルデザイン..... | - 8 - |
| 1.6.3 | ビジネスモデルとビジネスプラン..... | - 8 - |
| 1.6.4 | 組織におけるビジネスモデルの実行..... | - 8 - |
| 1.6.5 | ITとビジネスの連携..... | - 9 - |
| 第2章 | ビジネスモデル・ジェネレーションへの考察..... | - 10 - |
| 2.1 | CANVAS..... | - 10 - |
| 2.1.1 | Canvasの各ブロックで重要と思われるキーワード..... | - 10 - |
| 2.1.2 | ITコーディネータナレッジとビジネスモデルキャンパスの入出力関係..... | - 12 - |
| 2.2 | PATTERNS..... | - 13 - |
| 2.3 | DESIGN..... | - 13 - |
| 2.3.1 | 重要と思われるテクニック..... | - 13 - |
| 2.3.2 | テクニックとITコーディネータナレッジとの考察..... | - 15 - |
| 2.4 | STRATEGY..... | - 16 - |
| 2.4.1 | ビジネスモデル環境..... | - 16 - |
| 2.4.2 | ビジネスモデル評価..... | - 17 - |
| 2.4.3 | ブルーオーシャン戦略におけるビジネスモデル..... | - 17 - |
| 2.4.4 | 複数のビジネスモデル運営..... | - 17 - |
| 2.5 | PROCESS..... | - 18 - |
| 2.6 | OUTLOOK..... | - 19 - |
| 第3章 | ビジネスモデル・ジェネレーションの研修キット策定..... | - 21 - |
| 3.1 | 経緯..... | - 21 - |
| 3.2 | 研修キットの狙い..... | - 21 - |
| 3.3 | 活動内容..... | - 22 - |
| 3.4 | 研修テキストについて..... | - 23 - |

| | |
|------------------------------|--------|
| 3.5 展望 | - 23 - |
| 参考文献 | - 25 - |
| 付 「ビジネスモデルキャンバス入門」テキスト | - 26 - |

第1章 ビジネスモデル・ジェネレーション概説

1.1 Canvas

Canvas が記載されている章では、ビジネスモデルの定義と、ビジネスモデルキャンバスの9つの構築ブロックについて述べられている。

1.1.1 ビジネスモデルの定義

ビジネスモデルとは、「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」としている。ビジネスモデルイノベーションは、ビジネスモデルの共通理解から始まり、全員でシンプルかつ直感的に理解できる一方で単純化しすぎないコンセプトを共有する。

1.1.2 9つの構築ブロック

コンセプトは、4つの領域(顧客、価値提案、インフラ、資金)をカバーする、9つの構築ブロックで構成されている。これらの構築ブロックは、ビジネスモデルキャンバスと呼ぶ手軽なツールの土台となる。

(1) 顧客セグメント

企業が関わろうとする顧客グループについて定義する。

(2) 価値提案

特定の顧客セグメントに向けて、価値を生み出す製品とサービスについて記述する。

(3) チャンネル

顧客セグメントとどのようにコミュニケーションし、価値を届けるかを記述する。

(4) 顧客との関係

企業が特定の顧客セグメントに対して、どのような種類の関係を結ぶのかを記述する。

(5) 収益の流れ

企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れを表現する。

(6) リソース

ビジネスモデルの実行に必要な資産を記述する。

(7) 主要活動

企業がビジネスモデルを実行する上で必ず行わなければならない重要な活動を記述する。

(8) パートナー

ビジネスモデルを構築するサプライヤーとパートナーのネットワークについて記述する。

(9) コスト構造

ビジネスモデルを運営するにあたって発生する全てのコストを記述する。

1.2 Patterns

Patterns が記載されている章では、似た性質や構築ブロックの配列を持っていたり、同じような振る舞いをしたりする(類似性がある)ビジネスモデルについて述べられている。この類似性をビジネスモデルパターンと呼び、5つの重要なコンセプトによるビジネスモデルパターンについて取り扱われている。

ビジネスモデルパターンを定義する目的は、よく知られているビジネスコンセプトを標準化したフォーマットであるビジネスモデルキャンバスに落としこむことである。

1.2.1 アンバンドルビジネスモデル

アンバンドル企業のコンセプトには、顧客ビジネス、製品ビジネス、インフラビジネスの3つのビジネスタイプがあり、これら3つのビジネスは、経済的にも競争面からも、文化的にも異なる。3つの異なる、互いに補完的なモデルにビジネスをアンバンドルし、カスタマーリレーションシップ、製品イノベーション、インフラ管理の各パターンがある。

1.2.2 ロングテール

あまり頻繁に売れないニッチな製品を数多く提供し、少しずつ販売するモデルである。収益の小さいセグメントに特定の価値提案を行うことは、コスト高になるのに対し、ニッチ製品の売上を集めると大きな収益を上げることができ、少数のベストセラー製品による収益に依存する従来のモデルに匹敵する収益を得られる。

1.2.3 マルチサイドプラットフォーム

複数の顧客グループをつなぎ合わせ、プラットフォーム上に他の顧客グループが同時に存在する場合にのみ、価値が生まれるモデルである。グループ同士の交流を促進することで価値が生み出される為、ユーザーを獲得すればするほどネットワーク効果により価値が高まっていく。

1.2.4 ビジネスモデルとしてのフリー戦略

少なくともあるひとつの顧客セグメントは継続的に無料オファーを受けられるモデルである。パターンの違いにより支払いをしない顧客の費用は、ビジネスモデルの別の部分か、他の顧客セグメントにより支払われる。

例として、フリーミアムパターンやエサと釣り針パターンが紹介されている。

1.2.5 オープンビジネスモデル

他のパートナーと組織的にコラボレーションして価値を創り出す為に使うモデルである。企業内で外部のアイデアを実行する「アウトサイド・イン」パターンや社内のアイデアや休眠資産を外部パートナーに提供する「インサイド・アウト」パターンがある。

1.3 Design

Design が記載されている章では、より革新的なビジネスモデルを構築する為の、デザインの世界から来た技術やテクニックについて述べられている。6 つのビジネスモデルデザインのテクニックとストーリーを紹介するとともに、ビジネスモデルデザインへの応用を試みている。また、どのようにデザイン技術が適用できるかを示すため、エクササイズやワークショップも提案されている。

1.3.1 顧客インサイトに基づくビジネスモデル構築

顧客視点でビジネスモデルを構築する。イノベーションが成功するには、取り巻く環境や日常生活、関心、願望といった、顧客に関する深い理解が欠かせない。顧客が何を欲しているかということだけでなく、何を無視しているのかを知ることに難しさがある。ツールとして、共感マップが紹介されている。

1.3.2 アイデア創造

新しいビジネスモデルのアイデアを創る。生み出した多くのアイデアの中から最も優れたものを選別するクリエイティブなプロセスが必要になる。アイデア創造には、アイデア創出とアイデア統合の、2つのフェーズがある。いくつかの異なる出発点からアイデアを創り出す方

法として、ビジネスモデルイノベーションの震源地を決める、「もし～なら」という仮定の質問を利用する2つの方法が紹介されている。

1.3.3 ビジュアルシンキング

ビジネスモデル構築に欠かせない。暗黙に置かれた仮説が、目に見える情報へと置き換わる。ポスト・イットや絵によるビジュアライゼーションの例や、理解・対話・探求・コミュニケーションの4つのプロセス、ビジュアルによるストーリーテリングが紹介されている。

1.3.4 プロトタイプ

抽象的な概念を具体化でき、新しいアイデアの探求を容易にする。ビジネスモデルのプロトタイプを作成、操作することで、単なる思考や議論ではできないような、構造、関係、ロジックの問題に集中して取り組むことができる。デザイン精神や、異なるスケールのプロタイプピングについて述べられている。

1.3.5 ストーリーテリング

新しいビジネスモデルの説明として、見慣れないものへの不信感を一時留保させることで、ビジネスモデルキャンバスの説得力を活かしていく。ストーリーテリングの価値として、ビジネスモデルを具体的に表現する、未来を可視化する、物語を発展させる、の3つが紹介されている。

1.3.6 シナリオ作成

デザインをある文脈に特化させ、そのディテールを描くことで、ビジネスモデル開発プロセスへ情報提供する。モデルに関する理解と、潜在的に必要な調整についての理解がはっきりし、最も重要なことにシナリオは未来への準備に役立つ。

1.4 Strategy

Strategy が記載されている章では、構築したビジネスモデルが機能する環境であるかを戦略的に調査し評価するために、下記4つの戦略領域を探る。

1.4.1 ビジネスモデル環境

ビジネスモデルは、特定の環境の中で実行される。組織を取り巻く環境について継続して調査し理解することは、変化し続ける外部の力に対して、モデルを効果的に適応させるのに役立つ。このために、外部環境を一種の「デザイン空間」と捉え、以下の4つの環境エリアについてマッピングすることが有効である。

- (1) 市場における圧力
- (2) 産業における圧力
- (3) 重要なトレンド
- (4) マクロ経済の圧力

1.4.2 ビジネスモデル評価

ビジネスモデル全体の整合性を評価することは非常に重要であるが、その要素を詳細に見ていくことでも、イノベーションにつながる興味深い道筋を発見でき、SWOT分析と組み合わせることで、効果的に行うことができる。SWOT分析の4つの質問「強み」「弱み」「機会」「驚異」を、ビジネスモデル全体と9つの構築ブロックそれぞれについて質問するとよい。

1.4.3 ブルーオーシャン戦略におけるビジネスモデル

ブルーオーシャン戦略とは、確立されたモデルにひねりを加えることで、既存の産業で競争しないような根本的な差別化により、完全に新しい産業を作るためのものである。バリューイノベーションと呼ぶ方法を使って、競争のない新しい市場空間を作り出す戦略であり、注目すべき点は、差別化とコストダウンはトレードオフであるという伝統的な見方を否定している点である。

バリューイノベーションを達成するために、4つのアクションフレームワークがあり、この4つの質問は、業界の戦略的なロジックと確立されたビジネスモデルに挑戦するものである。

- (1) 業界では当たり前とされるどの要素を取り除くべきか
- (2) どの要素を、業界標準以下へと減らすべきか
- (3) どの要素を、業界標準よりも増やすべきか
- (4) 業界でこれまで提供されていないどの要素を付け加えるべきか

ビジネスモデル・ジェネレーションでは、右側が価値創造を表し、左側はコストを表すが、

価値を増やしコストを減らすというバリューイノベーションのロジックとよく適合する。

1.4.4 複数のビジネスモデル運営

長い歴史を持つ組織において、革新的なビジネスモデルをどのように実装するかという問題に対して、新しいビジネスモデルを別の組織へとスピノフさせる意見と、既存の組織内で成功させるという意見がある。

1.5 Process

Process が記載されている章では、組織がもっている特有のニーズに適応できるビジネスモデルデザインの5つのプロセスとして、「リソースの集結」、「理解」、「デザイン」、「実行する」、「管理する」が述べられている。

1.5.1 リソースの集結

最初のフェーズですべきことは、プロジェクトの目的を決め、初期のアイデアをテストし、プロジェクトを計画し、チームを結成することであり、正しい人と情報にアクセスすることが重要な活動である。これらの活動において、どんな場合でもビジネスモデルキャンパスをデザインするための共通言語として確立することが重要であり、アイデア構築の手助けやコミュニケーションを円滑にすることができる。

リソースを集結させるフェーズでは、当初のビジネスアイデアの可能性を過剰評価してしまうという危険が潜んでおり、このリスクを避けるために、さまざまなバックグラウンドをもつ人と一緒に、新しいアイデアを継続的にテストする必要がある。

1.5.2 理解

このフェーズでは、ビジネスモデルを進化させる文脈について、理解を深めていく。ビジネスモデルを取り巻く環境の調は、市場調査や顧客の研究、その領域の専門家へのインタビュー、競合他社のビジネスモデルのスケッチといった活動の組み合わせになる。このフェーズで重要な成功要因は、潜在的なターゲット市場への深い理解や業界のビジネスモデルパターンに疑問を投げかけることである。

1.5.3 デザイン

ビジネスモデルの選択肢を考え、評価し、最善のものを選ぶフェーズである。大胆な新しいアイデアを生み出し、こだわっていくことが課題であり、幅広い思考、現状を放棄する能力、複数のアイデアを探求する時間をしっかり取ることが重要な成功要因である。早いタイミングであるアイデアに惚れ込んでしまうことや大胆なアイデアを、排除し抑圧してしまう危険があり、新たな可能性を探求しテストするためにも、異なるビジネスモデルのパターンを試すことが有効である。

1.5.4 実行する

ビジネスモデルのプロトタイプを実行するフェーズであり、関連プロジェクトの定義、マイルストーンの指定、法制度の整備、詳細な予算とロードマップの準備などが含まれる。特に注意が必要なのは、不確実性をどのように管理するかということであり、リスクと報酬の期待値が実際の結果に比較してどのように推移しているかを、詳しく計測することが必要である。

1.5.5 管理する

このフェーズでは、外部要因によって長期的にどのような影響を受けるのかを理解するために、継続的にモデルを評価し、環境を調査する。長期的な視点で、先手を打ち、ビジネスモデルを統治することが重要な成功要因である。

1.6 Outlook

Outlook が記載されている章では、5つのトピックスについて述べられている。

1.6.1 収益を超越した非営利ビジネスモデル

ビジネスモデルキャンパスは、営利団体のみでなく非営利団体、慈善団体、公的機関、およびソーシャルベンチャーにも適用することができる。あらゆる組織は、生き残るために価値を創造し、提供することによって、その費用をカバーするだけの収益を生み出す必要があるため、ビジネスモデルを持つ。

1.6.2 コンピュータ支援システムを使ったビジネスモデルデザイン

コンピュータ支援システムを使うと、素早くビジネスモデル全体のシミュレーションを行うことができ、さらに作成、保存、操作、トラッキング、モデルの共有が簡単に行える。このようなコンピュータによるサポートは、地理的に離れたチームとの共同作業に必須である。コンピュータ支援システムは、より高度な複雑な方法でビジネスモデルを操作するのに役立つ可能性がある。

1.6.3 ビジネスモデルとビジネスプラン

ビジネスプランの目的は、営利、非営利を問わず、そのプロジェクトがどのように実行できるかを記述したものであり、実行するためのガイドとしても利用できる。ビジネスプランは、チーム、ビジネスモデル、財務分析、外部環境、実行のロードマップ、リスク分析といった5つの項目に分かれる。

- (1) チーム…ビジネスモデルの構築、実行に適切なチームであることを示す
- (2) ビジネスモデル…ビジネスモデルの魅力や、必要なリソース、主要活動を示す
- (3) 財務分析…キャンパスに基づいて試算を行い、損益分岐点分析、販売シナリオ、運用コスト、資金調達要件の決定などを行う
- (4) 外部環境…外部環境に対するポジション、優位性などを要約する
- (5) 実行のロードマップ…プロジェクト全体の概要、マイルストーンなどを示す
- (6) リスク分析…制約条件、障害などを、SWOT分析から導き出す

1.6.4 組織におけるビジネスモデルの実行

ビジネスモデルを持続可能な企業へと変えていく方法や、既存の組織でビジネスモデルを実現するための組織内で連携させるべき領域として、戦略、構造、プロセス、報酬、人々の5つの領域がある。

- (1) 戦略…ビジネスモデルを動かすもの
- (2) 構造…ビジネスモデルの特徴に基づいて決定される実行組織の想像
- (3) プロセス…ビジネスモデルに応じたプロセス、オペレーション
- (4) 報酬…ビジネスモデルに応じた報酬システム
- (5) 人々…特定のビジネスモデルに必要なスキルや考え方をもち人々

1.6.5 ITとビジネスの連携

情報システムをビジネスのゴールへと連動させることは、企業の成功に欠かせない。キャンパスは、ビジネスの視点を導くために利用し、その後、アプリケーションや技術の視点へと連動させればよい。

第2章 ビジネスモデル・ジェネレーションへの考察

本章では、ビジネスモデル・ジェネレーションについてITコーディネータの視点から考察する。

2.1 Canvas

2.1.1 Canvas の各ブロックで重要と思われるキーワード

ビジネスモデルキャンパスの各ブロックに関して、特に重要と思われるキーワードを考察する。

| ブロック | キーワード |
|---------|--|
| 顧客セグメント | <ul style="list-style-type: none"> ● 共通のニーズ、行動、態度によって、顧客をグループ化し、わかりやすくセグメント化することが重要 ● どのセグメントに関わり、どのセグメントを無視するか ● 誰のために価値を創造するのか？ ● 最も重要な顧客は誰なのか？ ● マス、ニッチ、細分化、多角化、マルチサイドプラットフォーム |
| 価値提案 | <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客がなぜその会社を選ぶのか ● 価値提案は、特定の顧客セグメントが必要とする製品とサービスの組み合わせ ● 顧客の抱えている問題を解決し、ニーズを満たすもの ● どういった問題の解決を手助けするのか？ ● 顧客セグメントに対してどんな製品とサービスを提供するのか |
| チャネル | <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客セグメントとどのようにコミュニケーションし、価値を届けるか ● どのチャネルを通じて、顧客セグメントにリーチしたいか ● どのチャネルが最も費用対効果が高いか ● チャネルを顧客の日常と、どのように統合すればよいのか ● チャネルの5つの機能と5つのフェーズ |
| 顧客との関係 | <ul style="list-style-type: none"> ● 特定の顧客セグメントに対し、どのような種類の関係を結ぶのか ● 顧客獲得、顧客維持、販売拡大というような動機に基づき、関係 |

| | |
|-------|--|
| | <p>が構築される</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客セグメントがどんな関係を構築、維持して欲しいと期待しているか ● ビジネスモデルの他の要素とどう統合されるのか |
| 収益の流れ | <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客がどんな価値にお金をはらうのか ● 現在は何にお金を払っているのか ● 一見客による取引収益 ● 既存顧客への価値提案、もしくはカスタマーサポートによる継続支払いからなる二次収益 ● それぞれ、異なる価格メカニズムが存在する |
| リソース | <ul style="list-style-type: none"> ● 価値を提案するのに必要なリソースは何だろうか ● 物理的なもの以外に、ファイナンス、知的財産権、人的リソースなどさまざまなものがある ● ビジネスモデルの種類によって異なる |
| 主要活動 | <ul style="list-style-type: none"> ● 企業が経営を成功させるために必ずやらなければならない最も重要なアクション ● ビジネスモデルの種類によって異なる ● 価値を提案するのに必要な主要活動は何なのか ● 流通チャネルは？ 顧客との関係は？ 収益の流れは？ |
| パートナー | <ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーとパートナーのネットワーク ● 4つの異なるパートナーシップ(戦略的アライアンス、戦略的パートナーシップ、ジョイントベンチャー、バイヤー・サプライヤー)に分類 ● 主要なパートナーは誰だろうか ● どのリソースをパートナーから得ているか ● どの主要活動をパートナーがおこなっているか |
| コスト構造 | <ul style="list-style-type: none"> ● コスト主導か価値主導か(多くのビジネスモデルは、この2つの中に位置する) ● 特有の最も重要なコストは何だろうか？ ● どのリソースが最も高価だろうか ● どの主要活動が最も高価だろうか |

2.1.2 ITコーディネータナレッジとビジネスモデルキャンパスの入出力関係

「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」とITコーディネータナレッジとの間において情報の入出力関係があると考えられるものを提示する。

ITコーディネータナレッジからビジネスモデルキャンパスへ入力情報となるもの

| ビジネスモデルキャンパスへの入力情報 | ITコーディネータナレッジ |
|--|--|
| 外部環境情報、内部環境情報 | ITコーディネータプロセスガイドライン、経営者研修教材、IT経営体感ケース研修 ・経営リスク評価・対応 (IT経営体感ケース研修) |
| SWOT分析 | 経営者研修教材、ビジネス競争力自己診断ツール、IT経営体感ケース研修 |
| 事業ドメインと業界特性分析 | 経営者研修教材 |
| ビジネス競争力成熟度診断 | ビジネス競争力自己診断ツール |
| 「ITCの実践力を決定づける視点」 (社会視点、顧客視点、戦略視点、成熟度視点、プロセス視点、客観視点、実現視点) | ITC実践力ガイドライン |

ビジネスモデルキャンパスからITコーディネータナレッジへ出力情報となるもの

| ビジネスモデルキャンパスからの出力情報 | ITコーディネータナレッジ |
|-----------------------------|---|
| ビジネスモデル(案) | ITコーディネータプロセスガイドライン、経営者研修教材、IT経営体感ケース研修 |
| 経営戦略企画書 | 経営者研修教材、IT経営体感ケース研修 |
| BSC 戦略マップ | 経営者研修教材、ビジネス競争力自己診断ツール |
| 新しい(To-Be)事業ドメインの再定義 | 経営者研修教材 |
| 経営環境マトリックスによる重要成功要因(CSF)の選択 | |
| 第2部第1章変革認識フェーズ | ITCプロセスガイドライン |

2.2 Patterns

「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」に掲載されているパターンと事例を読み、WG委員が注目する書籍中の例と、書籍には掲載されていないがパターンに当てはまると考えられる事例を紹介する。

書籍に掲載されているパターンのうち、注目したもの

| パターン | 書籍掲載事例 |
|------------------|---|
| マルチサイドプラットフォーム | <ul style="list-style-type: none"> ● Google ● Wii |
| ビジネスモデルとしてのフリー戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ● オープンソース ● ジレット |

書籍の掲載事例以外で、パターンに当てはまると考えた事例

| パターン | 書籍掲載以外の事例 |
|------------------|--|
| アンバンドル | (なし) |
| ロングテールパターン | <ul style="list-style-type: none"> ● DTCN手法普及のためのNPOの運営 |
| マルチサイドプラットフォーム | <ul style="list-style-type: none"> ● オンライン写真プリント ● 新聞配達所 |
| ビジネスモデルとしてのフリー戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ● ウィルコム of 無料通話 ● ソフトバンクの機種変更客向け旧機種継続サービス |
| オープンビジネスモデル | <ul style="list-style-type: none"> ● セミナー事業 |

2.3 Design

2.3.1 重要と思われるテクニック

「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」で紹介されている中でも重要と思われるテクニックとその理由を考察する。

| テクニック | 理由 |
|------------|--|
| 顧客インサイト | <ul style="list-style-type: none"> ● 共感マップを使うというところに興味がある。 ● 顧客を知るツールとして良いのではないか。 ● 顧客を理解するために、「共感マップ」は顧客の視点に立って考えるシンプルなツールとして使いやすいと思われる。 |
| アイデア創造 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新しいビジネスモデルを創出するために重要なものであると考える。4つの「イノベーションの震源地」と「もし～なら」の仮定質問は、自分の業務で実践してみようとする。 ● 対象としているDTCN手法は応用範囲が広いので、アイデア次第でDTCN協会の活動が発展できる。 ● 「もし～なら」の仮定質問の力、アイデア創造のプロセスが参考になる。 ● ビジネスモデルのアイデアを作り出す方法として、ビジネスモデルイノベーションの4つの震源地を決める方法と「もし～だったら」という質問を利用する方法共に、比較的分かりやすく、活用出来そうである。 |
| ビジュアルシンキング | <ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスモデルキャンバス自体、ビジュアルシンキングを促すツールであるから。 ● 図や絵にすることにより、考えていたものが整理されるだけでなく、人に、直感的に伝えやすくなる。 ● 創造性を発揮させる方法として、非常に有効である。 ● 問題として指摘されている「多くの人が自分は絵を描けないと思っている」ことについては、現実的には否定できず、日頃から絵を描いて考える習慣付けが大切であろう。 |
| プロトタイピング | <ul style="list-style-type: none"> ● プロトタイピングとして試行しながらすすめるのに参考になる。 |
| ストーリーテリング | <ul style="list-style-type: none"> ● 新しいビジネスモデルを従業員や顧客などに伝えるために、ストーリーが重要であると考えから。 ● DTCN協会においても、最終ゴールを描くのが先決ではあるが、そこに至る活動計画が重要である。 ● 活動計画はストーリーそのものであるので参考になる。それを明文化したものがシナリオである。 |
| シナリオ | <ul style="list-style-type: none"> ● シナリオを描くことが大切。 ● どう、わかりやすく、簡潔にシナリオを描くことが求められる |

が、それが、できれば、論理的語れるのではないか。

2.3.2 テクニックとITコーディネータナレッジとの考察

「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」にて紹介されているテクニックにおいて、ITコーディネータナレッジの活用、もしくは参照される箇所を以下にまとめる。

ITコーディネータナレッジとしては、次のものを対象とする。

- ITコーディネータプロセスガイドライン Ver.2.0 (2011/08/31 発行) (「PGL」と省略表記)
- IT 経営体感ケース研修 (「体感ケース」と省略表記)
- 経営者研修教材(1日版、3・4日版) (「経営者研修」と省略表記)

| テクニク | 対象ナレッジ | 活用、もしくは、参照される箇所 |
|------------|--------|--|
| 顧客インサイト | PGL | <ul style="list-style-type: none"> ● 第三部 第1章 1-3 「変革」の定義と情報収集 ● 第四部 第1章 3-2-2 顧客・市場に関する情報収集 |
| | 体感ケース | <ul style="list-style-type: none"> ● ストラテジーコース 経営戦略フェーズ 課題 I - 2 外部環境情報収集 |
| | 経営者研修 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ドメインと事業価値分析 ● ビジネスモデル戦略マップ策定 |
| アイデア創造 | PGL | <ul style="list-style-type: none"> ● 第三部 第1章 3-1-1 変革への気づきと重要性の認識 ● (同上)3-1-2 気づき情報の共有 |
| | 体感ケース | <ul style="list-style-type: none"> ● ストラテジーコース 経営戦略フェーズ 課題 I - 4 経営環境分析の実施 ● (同上)課題 I - 5 問題点・経営課題とCSF(案)の導出 |
| | 経営者研修 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ドメインと事業価値分析 ● 経営環境マトリックスによる重要成功要因(CSF)の選択 ● ビジネスモデル戦略マップ策定 |
| ビジュアルシンキング | PGL | <ul style="list-style-type: none"> ● 第三部 第1章 3-3 課題／解決策の可視化 ● (同上)3-4 変革に関するコミットメント |
| | 体感ケース | <ul style="list-style-type: none"> ● ストラテジーコース 経営戦略フェーズ I - 8 経営ビジョン・ビジネスモデルとCSFの決定 |
| | 経営者 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ドメインと事業価値分析 |

| | | |
|----------------|-------|--|
| | 研修 | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営環境マトリックスによる重要成功要因(CSF)の選択 ● ビジネスモデル戦略マップ策定 |
| プロトタイプ ピニング | PGL | <ul style="list-style-type: none"> ● 第三部 第1章 3-3-3 仮説の設定と解決策の検討 ● 第四部 第1章 3-4 経営戦略分析とあるべき姿の構築 |
| | 体感ケース | ● ストラテジーコース 経営戦略フェーズ I-7 経営リスク評価と対応策 |
| | 経営者研修 | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営環境マトリックスによる重要成功要因(CSF)の選択 ● ビジネスモデル戦略マップ策定 ● アクションプラン策定 |
| ストーリー テリング | PGL | <ul style="list-style-type: none"> ● 第四部 第1章 3-6-1 経営ビジョン・ビジネスモデルとCSFの決定 ● (同上)3-7 経営戦略展開 |
| | 体感ケース | ● ストラテジーコース 経営戦略フェーズ I-6 あるべき姿の構築と企業理念・使命との整合性 |
| | 経営者研修 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ドメインと事業価値分析 ● 経営環境マトリックスによる重要成功要因(CSF)の選択 ● ビジネスモデル戦略マップ策定 |
| シナリオ | PGL | ● 第四部 第1章 3-8 経営戦略実行 |
| | 体感ケース | ● ストラテジーコース 経営戦略フェーズ I-9 経営戦略の策定 |
| | 経営者研修 | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営環境マトリックスによる重要成功要因(CSF)の選択 ● ビジネスモデル戦略マップ策定 ● アクションプラン策定 |

2.4 Strategy

Strategy の各節で、興味や関心を持つべき内容や理由について、以下に記す。

2.4.1 ビジネスモデル環境

中小企業経営者の中には、意外と市場分析が出来ていないことがあるが、外部環境の変化を継続的に捉えることは、企業の未来のビジネスモデル環境を考える上でも重要である。ビジネスモデル・ジェネレーションでは、外部環境を一種の「デザイン空間」として捉えるとい

う斬新な考え方があり、この「デザイン空間」を認識するために環境の主要なエリアを下記のように4つに分けてマッピングすることで、外部環境全体を捉えることができる。

- (1) 市場における圧力 → 「市場分析」
- (2) 産業における圧力 → 「競争分析」
- (3) 重要なトレンド → 「未来予測」
- (4) マクロ経済の圧力 → 「マクロ経済学」

2.4.2 ビジネスモデル評価

SWOT 分析は、ビジネスモデル・ジェネレーションの要素を評価するためのチェックリストを提供するという手法はいままでにない発想である。SWOT 分析からビジネスモデルを設計する考え方や現在と将来の方向性を評価できるなど、2つの手法の関連がわかる。またSWOT 分析の4つの視点(強み/弱み/脅威/機会)での質問例も、長所と短所の評価を行うために有効である。

2.4.3 ブルーオーシャン戦略におけるビジネスモデル

ブルーオーシャン戦略がビジネスモデル・ジェネレーションと酷似しており、ブルーオーシャン戦略のフレームワークとビジネスモデルキャンパスの組み合わせにより、強力なフレームワークとすることが期待できる。また下記の4つのアクションフレームを用いたキャンパスへの質問のしかたが、ビジネスモデル改革のネタを引き出す手法としてわかりやすい。

- (1) 業界では当たり前とされるどの要素を取り除くべきか
- (2) どの要素を、業界標準以下へと減らすべきか
- (3) どの要素を、業界標準よりも増やすべきか
- (4) 業界でこれまで提供されていないどの要素を付け加えるべきか

2.4.4 複数のビジネスモデル運営

古いビジネスモデルとは全く異なった新しいビジネスモデルを既存のビジネスの世界でどう位置づけるかのヒントとなす、また異なる顧客セグメント(ローエンド市場/ミドルレンジ市場/高級市場)での戦略をとった事例として興味深い。

2.5 Process

ビジネスモデルデザインを行うための5つのフェーズにわけられたプロセスにおいて、重要もしくは興味を持ったキーワードを列挙する。

| プロセス | キーワード |
|---------|--|
| リソースの集結 | <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトの正当性 ● 既得権益の調整 ● クロスファンクショナルチーム ● ・決裁権を持つ人への報告 |
| 理解 | <ul style="list-style-type: none"> ● 既存のビジネスモデルをマッピングし、評価する ● 現状の枠組みを超えて観察する ● 既存の顧客ベースを超えて探索する ● 進捗を報告する ● 既存企業の視点から取り組む |
| デザイン | <ul style="list-style-type: none"> ● 大胆なアイデアを丸くしない ● 参加型デザイン ● 新旧の対立 ● 短期的な視点を避ける |
| 実行する | <ul style="list-style-type: none"> ● 積極的に「障害物」を管理する ● プロジェクトのスポンサーシップ ● 新旧ビジネスモデルの対立 ● コミュニケーションのキャンパス |
| 管理する | <ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスモデルのガバナンス ● シナジーと競合の管理 ● ビジネスモデルポートフォリオ ● 初心に帰る |

そのほか、興味を持ったキーワードを以下に列挙する。

- 組織がビジネスモデルの改善に目を向けるのは、キャップがあるときです
- エンドユーザーの観点から、最終地点を意識して始めましょう
- 最初に出たアイデアにこだわってはいけません
- エンドユーザーの観点から、最終地点を意識して始めましょう

- ビジネスモデルはビジネスそのものではありません
- ビジネスモデルイノベーションは、創造性と構造的アプローチの良いところを併せ持ったものです

2.6 Outlook

Outlook についての主な所感を述べる。

(1) 収益を超越した非営利ビジネスモデル

- 冒頭部で紹介されている「キャンバスは非営利団体等でも適用できる」「あらゆる組織は『ビジネス』という定義がされていないものでも、必ずビジネスモデルを持っている」「異なるのは、フォーカスだけ」の辺りの記述に関心を持った
- 組織としての目的を果たすため目標に向かうものは、ビジネスモデルキャンバスで整理し、戦略を立てることができることに、改めてこのキャンバスの有用性を感じた

(2) コンピュータ支援システムを使ったビジネスモデルデザイン

- ビジネスモデルデザインを行うにあたっての、紙ベースとコンピュータ支援のそれぞれ利点が挙げられている。この本を読み進めてきて、キャンバスは紙を使うイメージを持っていたのだが、業務上ではスプレッドシート等を使わざるを得ない場合が多い
- ただ単にキャンバスをパソコンで描くだけでは面白味を感じないが、文中にあるようにレイヤーを操作したり、動的にビジネスモデルの要素を移動したりするなど、IT ならではの活用方法があり、実践してみたいと思った
- コンピュータ支援システムは、いま、日本で新しいビジネスモデルを創造するのに、必ずなくてはならない存在なのに、それが具体的に検討の対象となっていないケースがほとんどであると思う。ITCの責任としてそのようなビジネスモデル・ジェネレーションに持ってゆかなければならないと痛感している

(3) ビジネスモデルとビジネスプラン

- ビジネスモデルとビジネスプランでは、企画書や報告書にまとめる参考になる
- ビジネスプランを策定する上で、5つの項目(チーム、ビジネスモデル、財務分析、外部環境、実行のロードマップ、リスク分析)は参考になる

(4) 組織におけるビジネスモデルの実行

- 組織におけるビジネスモデルの実行は、図に書かれていることを事前に考慮するのが良い
- 組織におけるビジネスモデルの実行を行う上で、連携させるべき5つの領域(戦略、

構造、プロセス、報酬、人々)は参考になる

(5) ITとビジネスの連携

ITとビジネスの連携については、参考にすると良い(EAに近いかもしれない)

第3章 ビジネスモデル・ジェネレーションの研修キット策定

3.1 経緯

我々は、過去4年間において種々のテーマ研究・調査のWG活動を行い、その成果を報告書としてまとめ、報告会を開催し、その内容を広くITコーディネータに発表してきた。しかしながら、その成果をITコーディネータに十分に活用してもらえるところまではきていない。

その要因について検討した結果、テーマ研究・調査の成果を報告しただけでは、ITコーディネータが活用するには十分と言えないのではないのか判断をした。

このため、今回のテーマ研究・調査である「ビジネスモデル・ジェネレーション」については、ビジネスモデル・ジェネレーションの入門研修のテキストを作成し、本テキストを用いた研修を実施することにより、ITコーディネータが本成果を活用しやすくなる考えた。

3.2 研修キットの狙い

今回研修キットを策定するにあたり、以下のことを目的としている。

- (1) ITコーディネータや中小企業の経営者、経営戦略責任者がビジネスモデルキャンバスについて理解できる。
- (2) ITコーディネータや中小企業の経営者、経営戦略責任者がビジネスモデルキャンバスを活用できる。
- (3) これにより、ビジネスモデルや経営戦略のビジュアル化する手段を持つことができる。

このために、研修キット作成にあたり、以下のことを考慮する。

- (1) 中小企業の経営者の経営戦略責任者も対象とするため、研修は4時間程度のものであるとする。
- (2) ビジネスモデルキャンバスをメインとする。
- (3) 座学だけではなく、グループ演習を行い、実際にビジネスモデルキャンバスの作成を体験してもらう。
- (4) 持ち帰って活用できるように、記入できるテンプレートを作成する。
- (5) 演習課題は、中小企業を想定にしたリアル感のある課題とする。

また、WG委員が過度の負担にならないようにと心がけることとした。

3.3 活動内容

研修キット策定に関しては、3回の会合をベースに活動している。各会合をベースに、活動内容を記述する。

(1) 第1回会合

研修全体の大枠の策定を決定する。

- 研修時間
- 作成物

テンプレートを決定する。

- 事前に、基本となるテンプレートを会合までに作成する。
- 会合後、基本となるテンプレートをメンバーで共有し、利用してみる。

(2) 第2回会合

研修テキストの目次案を検討する。

- 事前に、研修テキスト目次案を作成する。
- 研修テキストの容量を確認。

経営者研修の発表事例のビジネスモデルキャンバスにマッピングしたものを検討する。

- 事前に、As-IsとTo-Beをビジネスモデルキャンバスにマッピングする。
- マッピング事例を評価する。
- To-Beは、ブルーオーシャン戦略ベースでのアプローチで確認する。
- 演習課題は、これをベースに策定することにする。

(3) 第3回会合

研修テキストのレビューを行う。

- ITコーディネータ協会の方へ相談した結果、中小企業の経営者や経営戦略責任者向けの研修を行うアプローチから考えるとITコーディネータ向けの研修を行えるのではないかということになる。
- 事前に、中小企業の経営者や経営戦略責任者向けの研修として、ビジネスモデルキャンバスをメインとしたものに変更し、研修テキストを作成する。
- 事前に、研修提案リーフレットを作成する。
- 研修テキスト、演習課題、演習用テンプレートとリーフレットをレビューする。
- 演習課題は、もう少し、ブラッシュアップする。

- 報告書には、研修テキストのみを入れる。

3.4 研修テキストについて

本節では、研修テキストの概要について説明する。

この研修の研修テキストは、以下の3部構成となっている。

- (1) 「ビジネスモデルキャンバス入門」テキスト
ビジネスモデルキャンバスについての座学用テキスト
- (2) 演習課題テキスト
演習の課題企業について
- (3) 演習テンプレート
演習の解答シート

本編にあたる「ビジネスモデルキャンバス入門」テキストは、3つの章に構成されている。

- (1) ビジネスモデルキャンバス
- (2) パターン
- (3) 演習

最初の章であるビジネスモデルキャンバスでは、ビジネスモデルキャンバスはどのように構成されているかと各構成の項目には何を記述するかを説明している。

次の章のパターンでは、ビジネスモデルにもパターンがあり、代表的なパターンの概要を説明している。これにより、ビジネスモデルキャンバスへの記述をどうすれば良いかの参考となる。

最後の章は、演習の進め方を記述している。おおよそ3時間の演習となる。

演習課題テキストについては、必要最低限の記述にとどめ、ビジネスモデルキャンバスをいかに記述するかを演習の目的としている。

演習テンプレートは、Powerpointで作成されており、電子ファイルによる配布も可能としている。基本は、印刷して配布することを考えている。

3.5 展望

本WGにおいては、ITコーディネータ向けとして「ビジネスモデル・ジェネレーション入門」研修テキストの作成に着手している。「ビジネスモデルキャンバス入門」でふれられていない

ビジネスモデル創出へのテクニック等についての解説をまとめあげる予定である。リリースとしては、2014年度第2四半期の計画で進めている。

この研修を受講されたITコーディネータには、「ビジネスモデルキャンバス入門」のインストラクタとして、ITコーディネータだけでなく中小企業の経営者や経営戦略責任者に広く普及していただくことを考えている。

また、「ビジネスモデルキャンバス入門」については、実際に研修を実施後、ITC-Bizサイトに登録申請を行うことを考えている。

参考文献

- (1) アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユール（著）、小山龍介（訳）
「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」
翔泳社
- (2) IT コーディネータ実践力ガイドライン Ver.2.1（2013/03/25 発行）
- (3) IT コーディネータプロセスガイドライン Ver.2.0（2011/08/31 発行）
- (4) 経営者研修教材（1 日版、3・4 日版）
- (5) ビジネス競争力自己診断ツール
- (6) IT経営体感ケース研修

付 「ビジネスモデルキャンバス入門」テキスト



ビジネスモデルキャンバス入門

～自社のビジネスモデルをマッピングする～

作成日 2014.1.31 Rev. 1.00
作成者 ITC大阪城 ビジネスモデルジェネレーションWG

目次

- ビジネスモデルキャンバス
- パターン
- 演習

ビジネスモデルキャンバス入門

2014/1/31 Rev.1.00

2

ビジネスモデルとは

- どのような価値を創造し
- 顧客に届けるかを
- 論理的に記述したもの

ビジネスモデルキャンバス

ビジネスモデルを記述、図式化し、評価、変革するための共通言語

ビジネスモデルキャンバス入門

2014/1/31 Rev.1.00

4

ビジネスモデルキャンバスは、9つの構築ブロックからなる

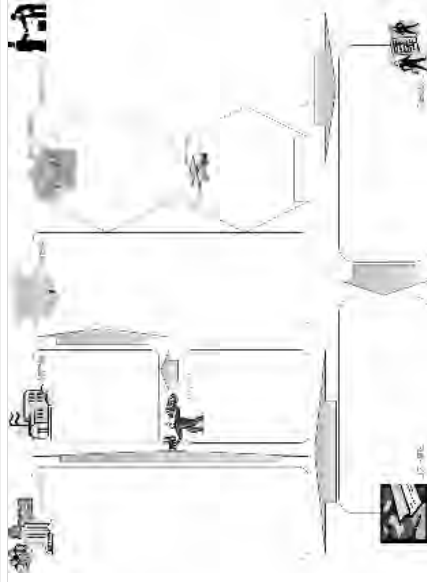
- 顧客セグメント
CS Customer Segments
- 価値提案
VP Value Propositions
- チャネル
CH Channels
- 顧客との関係
CR Customer Relationships
- 収益の流れ
R\$ Revenue Streams
- リソース
KR Key Resources
- 主要活動
KA Key Activities
- パートナー
KP Key Partners
- コスト構造
C\$ Cost Structure

ビジネスモデルキャンバス/仮入門

2014/1/31 Rev.1.00

5

ビジネスモデルキャンバスは、9つの構築ブロックからなる



ビジネスモデルキャンバス/仮入門

2014/1/31 Rev.1.00

6

1 顧客セグメント CS Customer Segments

- 顧客セグメントのブロックでは、企業が関わろうとする顧客グループを定義
- 顧客セグメントの分け方のポイント
 - ニーズに対して異なる提案が必要
 - 届けるのに異なる流通チャネルが必要
 - 異なるスタイルの関係構築が必要
 - 収益性が大きく異なる
 - ……
- 重要な考え方
 - 誰のために価値を創造するのか
 - 最も重要な顧客は誰なのか

ビジネスモデルキャンバス/仮入門

2014/1/31 Rev.1.00

7

顧客セグメント例

- マス市場
 - 家電業界
- ニッチ市場
 - サプライヤーとバイヤーの関係
- 細分化
 - 中流層と富裕層
- 多角化
 - Amazon
- マルチサイドプラットフォーム
 - クレジット会社、フリーペーパー事業者

ビジネスモデルキャンバス/仮入門

2014/1/31 Rev.1.00

8

2 価値提案 VP Value Propositions

- 価値提案のブロックは、特定の顧客セグメントに向けて、価値を生み出す製品とサービスを記述
- 価値提案とは、顧客が抱えている問題を解決し、ニーズを満たすもので、顧客がなぜその会社を選ぶのかという理由になる
- 重要な考え方
 - 顧客にどんな価値を提供するのか
 - どういった問題の解決を手助けするのか
 - 顧客のどういったニーズを満たすのか
 - 顧客セグメントに対してどんな製品とサービスを提供するのか

- 価値提案は、顧客セグメントのニーズに対応する要素を組み合わせて価値を創造する

- 価値は定量的なものと定性的なものがある
 - 定量的なもの…価格、サービスのスピードなど
 - 定性的なもの…デザイン、顧客の経験など
- 新奇性 … 携帯電話の移動体通信分野
- パフォーマンス … パソコン業界
- カスタマイゼーション、顧客との共創

3 チャネル CH Channels

- チャネルのブロックには、顧客セグメントどのようにコミュニケーションし、価値を届けるかを記述
- チャネルの機能
 - 企業の製品やサービスの認知度向上
 - 企業の価値を評価
 - 製品やサービスを購入できるようにする
 - 顧客に価値提案を届ける
 - 購入後のカスタマーサービスを提供
- 重要な考え方
 - どのチャネルを通じて、顧客セグメントに届けたいか
 - 今はどうのように届けているか
 - チャネルをどのように統合できるのか
 - どのチャネルがうまくいっているか
 - どのチャネルが最も費用対効果が高いか
 - チャネルを顧客の日常と、どのように統合すればよいのか

チャネルタイプとチャネルフェーズ

| チャネルタイプ | |
|---------|--------------|
| 直接 | 例 自社営業 |
| 間接 | 例 ウェブ販売 |
| | 例 自社ショップ |
| パートナー | 例 パートナーエンジョブ |
| | 例 卸売り業者 |

チャネルフェーズ

| 1.認知 | 2.評価 | 3.購入 | 4.提供 | 5.アフターサービス |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------|
| どのようにして、企業の製品とサービスの認知を上げればよいか | どのようにして、企業の提供価値を評価してもらうか | どのようにして、顧客が購入できるようにするか | どのようにして、顧客に価値を届けるか | どのようにして、販売後のカスタマーサービスを提供するか |

4 顧客との関係

CR Customer Relationships

- 顧客との関係では、企業が特定の顧客セグメントに対してどのような種類の関係を結ぶのかを記述
- 顧客との関係の動機
 - 顧客獲得
 - 顧客維持
 - 販売拡大（より高価なものを販売するアップセリング）
- 重要な考え方
 - 顧客セグメントがどんな関係を構築、維持してほしいと期待しているのか
 - どんな関係をすでに構築したのか。どれくらいコストがかかるのか
 - ビジネスモデルの他の要素とどう統合されるのか

ビジネスモデルキャンパス入門

2014/1/31 Rev.1.00

13

顧客との関係のカテゴリー例

- パーソナルアシスタンス
 - 販売の現場、コールセンター、電子メール
- 専任のパーソナルアシスタンス
 - プライベートバンキング
 - セルフサービス
 - 自動サービス
 - 個人のプロフィールから本や映画のおすすめ紹介
- コミュニケーション
 - Amazonの顧客レビュー、YouTube

ビジネスモデルキャンパス入門

2014/1/31 Rev.1.00

14

5 収益の流れ

R\$ Revenue Streams

- 収益の流れは、企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れを表現
- 収益の流れの2つのタイプ
 - 一見客による取引利益
 - 既存顧客への価値提案、もしくは、カスタマーサポートによる継続支払いからなる二次収益
- 重要な考え方
 - 顧客はどんな価値にお金を払おうとするのか
 - 顧客は、現在 何にお金を払っているのか。どのようにお金をはらっているのか
 - それぞれの収益の流れが、企業にどれくらい貢献しているのか

ビジネスモデルキャンパス入門

2014/1/31 Rev.1.00

15

収益の流れを生み出す方法と価格のメカニズム

収益の流れを生み出す方法の例

- 資産価値のある商品の販売
- 使用料
- 購読料
- レンタル/リース
- ライセンス
- 仲介手数料
- 公告

価格メカニズム

| 固定メニュー価格 | 変動価格 |
|--------------------------|--|
| 統計的な変数に基づき、あらかじめ決められた価格 | 市場の状況に基づいて変化する価格 |
| リスト価格 | 交渉による価格 |
| 個別の製品、サービス、価値提案に対する価格 | 複数関係者の間で交渉されて決まる価格 交渉力や交渉力などによって変わる |
| 製品特性に基づく価格 | 利益管理に基づく価格 |
| 価値提案の量や質によって決められる価格 | 在庫状況や購入時期によって決められる価格 (ホテルや飛行機の座席など、保存のきかない商品) |
| 顧客セグメントに基づく価格 | 市場価格 |
| 顧客セグメントの種類や特徴によって決められる価格 | 価格/ランスに基づきダイナミックに決められる価格 |
| 量に基づく価格 | オークション |
| 購入する量によって計算される価格 | 入札結果によって決まる価格 |

ビジネスモデルキャンパス入門

2014/1/31 Rev.1.00

16

6 リソース

KR Key Resources

- リソースでは、ビジネスモデルの実行に必要な資源を記述
- 重要な考え方
 - 価値を提案するのに必要なリソースは何だろうか
 - 流通チャネルや顧客との関係、収益の流れに対してはどうか
- リソースのカテゴリー例
 - 物理的リソース 工場、ビル、車両、機械、システム、ネットワークなど
 - 知的財産 ブランド、知的所有権、特許、著作権、パートナーシップ、顧客データベースなど
 - 人的リソース
 - ファイナンスリソース

ビジネスモデルキャンパス入門

2014/1/31 Rev.1.00

17

7

主要活動 KA Key Activities

- 主要活動は、企業がビジネスモデルを執行する上で必ず行わなければならない重要な活動を記述
- 重要な考え方
 - 価値を提案するのに必要な主要活動はなにか
 - 流通チャネルは？ 顧客との関係は？ 収益の流れは？
- 主要活動の分類例
 - 製造 製造業
 - 問題解決 コンサルティング会社、病院、サービス業
 - フラットフォーム/ネットワーク eBay、クレジットカード会社、マイクロソフト

ビジネスモデルキャンパス入門

2014/1/31 Rev.1.00

18

8 パートナー

KP Key Partners

- パートナーは、ビジネスモデルを構築するサプライヤーとパートナーのネットワークについて記述
- パートナーシップの分類
 - 非競合企業による戦略的アライアンス
 - 競合企業との戦略的パートナーシップ
 - 新規事業立ち上げのためのジョイントベンチャー
 - 確実な供給を実現するためのバイヤー・サプライヤーの関係
- 重要な考え方
 - 主要なパートナー誰だろうか。主要なサプライヤーは誰だろうか
 - どのリソースをパートナーから得ているか
 - どの主要活動をパートナーが行っているか

ビジネスモデルキャンパス入門

2014/1/31 Rev.1.00

19

パートナーシップを作るための3つの動機

- 最適化と規模の経済
 - アウトソーシングやインプラの共有
- リスクと不確実性の低減
 - ブルーレイ技術
- リソースと活動の獲得
 - 携帯電話メーカーとOS、保険会社と保険代理店

ビジネスモデルキャンパス入門

2014/1/31 Rev.1.00

20

9 コスト構造 C\$ Cost Structure

- コスト構造は、ビジネスモデルを運営するためにあたって発生するすべてのコストを記述
- 重要な考え方
 - ビジネスモデルにおいて特有の最も重要なコストは何だろうか
 - どのソースが最も高価だろうか
 - どの主要活動が最も高価だろうか
- コスト構造は大きく2つの分野に分けられる
 - コスト主導
 - 低価格航空会社
 - 価値主導
 - 高級ホテル

コスト構造の分類

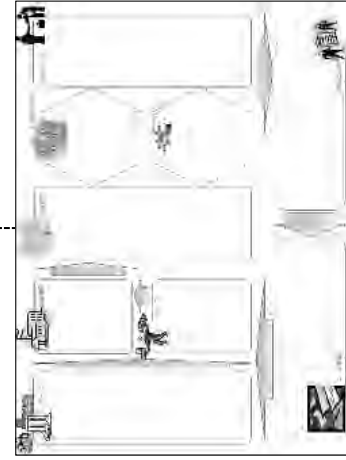
- 固定コスト
 - 製品やサービスの生産量にかかわらず、変わらないコスト
 - 給与、地代、製造装置など
- 変動費
 - 製品やサービスの生産に比例して変動するコスト
- 規模の経済
 - 生産量を拡大するにつれて得られるコスト上のアドバンテージ
- 多角化の経済性
 - 経営を多角化することによって得られるコスト上のアドバンテージ
 - 同じマーケティング活動や流通チャネルを複数の製品で活用

ビジネスモデルキャンバス

- 9つのビジネスモデル構築ブロックは、ビジネスモデルキャンバスと呼ぶ手軽なツールの土台となります

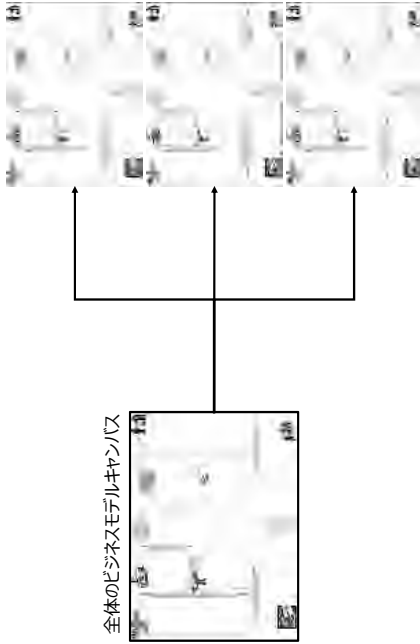


ビジネスモデルキャンバス



ビジネスモデルキャンバス

全体のビジネスモデルキャンバス



- いずれかで分けても書ける
ビジネスの単位
- 顧客セグメントの単位
 - 価値提案の単位
 - 主要活動単位
 - 収益の流れ単位

パターン

5つのビジネスコンセプトパターンの紹介

5つのビジネスコンセプトパターン

| | アンバドトル・ビジネスモデル | ロングテール | マルチプラットフォーム | ビジネスモデルとしてのフリー戦略 | オープンビジネスモデル |
|--------------------|--|---|--|--|--|
| 状況 (Before) | インフラ管理、製品イノベーション、カスタマーレレーションシップを企業内に統合。 | 価値提案は、高収益の顧客だけを対象としている。 | ひとつの価値提案は、ひとつの顧客セグメントを対象としている。 | 高い価値があり、コストもかかる価値提案は、お金を支払う顧客にだけ提供される。 | 研究開発リソースと主要活動は、企業内で行われるべきである。 - アイデアは企業内のみ生まれる - 従業員は企業内のみで雇用される |
| 課題 | コストが削減になる。企業内での企業文化の衝突が起こり、望ましくないトレードオフが発生する。 | 収益の小さいセグメントに、特定の価値提案を行うとコスト高になる。 | 企業のもつ既存の顧客データベースへのアクセスに興味のある、新しい潜在顧客の獲得に失敗している。 | 高価格によって顧客が諦めてしまう。 | 研究開発の費用がかかり、生産性も低下する。 |
| 解決策 (After) | 3つの異なる、互いに排他的なモデルに、ビジネスをアンバドトルする。 - インフラ管理 - 製品イノベーション - カスタマーレレーションシップ | 収益の小さいセグメントに列して、価値提案を行う。その収益を足すと大きな利益になる。 | 既存の顧客セグメントへのアクセスを提供する(という価値提案を加える)。 | 異なる収益の理れを持つ顧客セグメントに、価値提案を行う。そのうちのひとつは、無償もしくは低価格での提供となる。 | 内側の研究開発リソース活動は、外部パートナーを利用することさらに活用される。内側の研究開発の成果は、価値提案へと変換され、顧客セグメントに提供される。 |
| 組織 | ITとオペレーション管理の向上により、異なるビジネスモデルを低コストで分離、運動させることができるように、トレードオフを取り除くことができる。 | ITとオペレーション管理の向上により、多くの新しい顧客に列して、低コストでカスタマイズされた価値提案を行えるようになった。 | 複数の顧客セグメント間のプラットフォームを運営することで、企業は既存のモデルに、新しい収益の流れを追加できる。 | ユーザー数を最大化するために、プラットフォーム間のプラットフォーム間の連携を促進する。 | 外部リソースによる研究開発を獲得することは、コストも安く、結果として商品プロセスの短縮になる。活用されたアイデアを外部に開示することで、収益を妨げない。 |
| 例 | プライベートバンク 携帯電話会社 | 出版産業 レゴ | Google ゲームメーカー (任天堂、ソニー、マイクロソフト) Apple (iPod, iTunes, iPhone) | 広帯域新聞 Micro ホームウェア プラットフォーム Shutterstock、カモジリと類似 | P&G クラウド・サービス InnoCentive |

建築におけるパターンとは、
原型として再利用可能なものとして、
建築デザインのアイデアを
捉える考え方のことである。

クリストファー・アレクサンダー (建築家)

ロングテール 出版産業の変革

古いモデル



新しいモデル



ビジネスモデルとしてのフリー戦略



オープンソース
ひねりを加えたフリーミアム
レッドハット
フリー戦略
Fedora
Red Hat 後援のコミュニティプロジェクト
70版
Red Hat Enterprise Linux

演習-1 SWOT分析

- 社内の意見からSWOT分析をしましょう
- 時間は、30分間です
 - SWOT分析
 - 我が社の強みと弱みは何か
 - 市場や業界にはどのような機会と脅威があるかを分析する手法
 - 強みと弱みは、事業ドメインに基づき、経営資源やノウハウ等の内部環境の状況と、競合関係から明らかにする
 - 機会と脅威は、業界特性を考慮し、社会・市場等の外部環境の分析に基づいて行う

演習

ビジネスモデルキャンパスを作成しよう

演習-2 現状のビジネスモデル

- 演習課題の1～3の内容とサンプルのSWOT分析の結果を使って、現状のビジネスモデルをビジネスモデルキャンバスにマッピングしましょう
- 時間は、40分です

演習-3 新しいビジネスモデルの作成

- あなたが作成した現状のビジネスモデルに追加資料の情報を使って、新しいビジネスモデルをビジネスモデルキャンバスに作成して下さい
- 時間は、50分です

発表

- 各グループ、持ち時間10分で発表していただきます
- 時間厳守をお願いします
- 発表するのは、新しいビジネスモデルキャンバスです

まとめ

実践してみよう

- 基本のシートを使って、実践してみよう。
- 自分を、自分のビジネスモデルを再認識することは大切です
- そこから、新しいビジネスモデルを描けるかもしれません
- このビジネスモデルキャンバスが、新しいビジネスモデル構築に役立てば幸いです

ビジネスモデル・ジェネレーション研究報告書

作 成 平成 26 年 1 月 31 日 初版 発行
作成者 I T C 大阪城 ビジネスモデル・ジェネレーションWG
新保康夫
渡辺竹久
脇阪公昭
山中美智子

※複写、引用、転載を禁じます。

ITC大阪城

