



## ビジネスモデルを設計する

～洞察力、形勢を逆転させる力、挑戦する気持ちを持つリーダーのためのハンドブック～

### Business Model Generation:

### A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers

アレキサンダー・オスターワルダー、イブ・ピグナー共著

#### 著者紹介

**アレキサンダー・オスターワルダー**は、ビジネスモデル・イノベーションに関する著者、講演者そしてアドバイザーです。**イブ・ピグナー**は、スイスのローザンヌ大学経営情報システムの教授です。

#### まずは3分間で理解する「本書の要点」

- ・ ビジネスモデリングに易しいアプローチを使う事で、戦略的思考と総体設計が促進される
- ・ 「ビジネスモデル・キャンバス」とは、ビジネスモデルを着想し、完成させ、評価するための柔軟なテンプレートである
- ・ ビジネスモデルは9つの相互に関係する要素に焦点を当て、企業の「顧客、提供品、インフラ、財政的実行可能性」を網羅するものでなければならない
- ・ 顧客ベースを分類し、企業はどのような種類の顧客関係を築く必要があるか明確にすること
- ・ 企業の「価値命題」および、製品やサービスを提供する「チャンネル」を明確にすること
- ・ 企業の「主要活動」によって「収益の流れ」および「コスト構成」が決まる
- ・ ビジネスモデルは、経済や競争相手など、外部の力を考慮に入れなければならない
- ・ 最も成功しているビジネスモデルもいつかは廃れる
- ・ 先を見越した企業は既存のビジネスモデルをレビューすることで定期的に革新を行っている

#### Product Details

**Paperback:** 288 pages

**Publisher:** Wiley (July 13, 2010)

**Language:** English

**ISBN-10:** 0470876417

**ISBN-13:**

978-0470876411

**Product Dimensions:**

7.5 x 9.5 x 0.8 inches

**amazon**

<http://amzn.to/h6QiiP>

#### この要約書で学べる事とは？

- 1) ビジネスモデルの9つの要素
- 2) 「ビジネスモデル・キャンバス」を使って新規企業を立ち上げ、既存の企業を生き返らせる方法
- 3) 先を見越した企業が定期的にビジネスモデルを再評価する理由とは？

#### 本書の推薦コメント

業界が違えば、違う種類のビジネスマニュアルが必要です。これは、著者が、現代のビジネスのニューエイジ的ガイドブックで導き出した答えです。また著者は、著者自身による「ビジネスモデル・イノベーション・ハブ」（参加者470人、45カ国）の協力の元、ガイドブックの答えに彼らのビジネスモデリング・コンセプトを当てはめ、それから導き出したことを実践しました。その結果、IBMやエリクソンなどの大手企業は、ブレインストーミングや企業の役割およびプロセスの可視化に使える、ハイテク機器を使わないテンプレートである「ビジネスモデル・キャンバス」に乗り換えています。本書は沢山の写真や挿絵、表や図を使った堅苦しきのないカラフルなフォーマットを採用しているため、ビジネスモデルをつくる際、大きな紙一枚と付箋さえあれば、すぐに始めることができます。あと必要なのは、あなたのチームがプロジェクトにつき込む独創性、知性、こだわりです。ビジネスモデルを作りたいあるいは作り直したいと考えている企業家および企業リーダーに、この包括的でカラフルな本書を心からお勧めします。

ビジネスとは自由競争、資本主義の世の中にあつては、常に市場の動きに注目をして、自らの市場の中でシェアを獲得することにあります。ビジネスモデルとは、各企業(個人事業も同様ですが)が、集客をするにあつて、どのような方法を使うのか？ その流れについて具体的な策を示したものであると言えます。

勿論、他社との、そして市場との競争ですから、大切なものは「情報」に尽きるわけで、ビジネスの歴史をみてもそれは普遍のものであったことは間違いありません。

しかしながら、ここ数十年の間に、「情報」の流れや速度は、ガラリと変貌したことは言うまでもありません。

IT の登場によって、世界中のありとあらゆる情報を一瞬にして入手ができるようになったこと、そして逆に、世界中に自らの情報を一瞬に発信することもできるようになりました。もちろん、IT の技術ばかりではありません。常に流動する市場動向をみながら、消費者が何を考え、何を望んでいるのか？ またそれにどのように答えるかといったことが、可能になったとき、そこに新しいビジネスモデルが生まれるのではないのでしょうか？

この書にはそうしたビジネスモデル構築のヒントがたくさん隠されています。

## ■未来の企業を設計する

新たなテクノロジーの出現と、それを電光石火のごとく実践することで、業界やコマースを根本から変えてしまう様々な新ビジネスモデルの誕生が促進されています。例えば、アップル社<sup>1</sup>の iPod により音楽業界には大変革がもたらされ、スカイプ<sup>2</sup>の出現によって通信の分野はひっくり返し、グラミン銀行<sup>3</sup>はマイクロレンディング<sup>4</sup>を新たな融資の形として社会に広めました。

ビジネスモデル(組織が価値を生み出し、提供し、守る仕組み)は、企業家の新しいアイデアを実現し、既存の企業の進む方向を再調整することが出来ます。良い例としてスウォッチ・グループを

見てみましょう。スイス企業であるスウォッチ・グループは以前、高級腕時計を専門に扱っていましたが、アジアのライバル企業に対抗する為、低価格製品を展開しました。これによりスウォッチ・グループは市場の高所得層と低所得層の両方で大きく成功することが出来ました。なぜ成功できたかと言うと、同社は層ごとに異なるビジネスモデルを用いて商品を提供する道を選んだからです。スウォッチ・グループは、ビジネスモデルを1つではなく複数管理している企業の一例です。

新しい商品やサービスが生まれると、それを市場で展開させるためには新しいアイデアが必要になります。それがビジネスモデルとして新しい価値創造につながるとなっています。ただ、そればかりではなく、商品の提供と同時に、構築されたビジネスモデルを守るためのモデルも必要となるわけですし、また、マーケットによっても異なるビジネスモデルを展開していくことが必要であるということです。

## ■ビジネスモデルを構築する

革新的なビジネスモデルを練ることは、時には組織的無秩序に類似するプロセスであり、独創性を取り入れる新しいアプローチを必要とします。「ビジネスモデル・キャンバス」は、集中的なブレインストーミングや従業員によるインスピレーションを促す場を提供するものです。エリクソン社<sup>5</sup>や IBM<sup>6</sup>、デロイト社<sup>7</sup>などの大手企業は、ビジネスモデル・キャンバスを「ビジネスモデルの構築」のために取り入れています。

ビジネスモデル・キャンバスとは、ビジネスモデルの9つの重要な要素を理解するために自由に使うことの出来るテンプレートのことです。「キャンバス」には通常、ビジネスモデルの要素ごとに

本文中のポイントについて

ポイント1: 今日でのビジネス環境では、成功しているものを含めほとんどのビジネスモデルは寿命が短いとおいた方がよい

ポイント2: ビジネスモデルは、企業が収益を上げる方法の論理を示す9つの基本的な構成要素を使って説明するのが一番良い

ポイント3: ビジネスモデルの核をなすのは顧客である

枠を設けた大きな紙を使います。モデル設計の参加者はビジネスモデルの構成要素の案が書かれた付箋をキャンバスに貼り付け、それをあちこち移動させます。この付箋に書かれたアイデアはそれぞれ、キャンバス全体に影響を与えます。ビジネスモデルは独立した要素の集まりではなく、動的システムであるため、1つの要素が変化すれば他の要素にも影響を与えやすくなっています。また、設計中のモデルは、目に見える「ビルディングブロック」スタイルを採用し、紙の上で案を練っているため、簡単に変えることが出来ます。

このような意図的にシンプルにしたアプローチを取ることで、業務詳細についての話し合いを最小限に抑えながら、より広い戦略的思考を最大限引き出すことが出来ます。また、短い提案を書き込んだ付箋を使うことは、ビジネスプランの主要要素を系統だった方法で構築する効果的な手段です。ビジネスモデル・キャンバスは、組織を、個々の分離した営業活動や経営機能としてではなく、1つのまとまりとして考えるよう促してくれます。

ビジネスモデルとは、企業全体の中で新しいものを生み出し、独立したひとつのシステムとして動かすのではなく、既存の企業内の組織の結びつきを一度、パーツごとに分断して、それを新しいシステムに組み替えることで運用させるものであるということなのでしょう。そうすることで、各パーツの特性を活かしながら新しいアクションの展開が期待できるということにつながりますし、前項目に言及されているように複数のビジネスモデルの構築においても最小限の準備期間でそれが達成できるということにつながるのではないのでしょうか。

## ■9つの構成要素

ビジネスモデルの重要な要素は、企業がどのように事業を行っていくか説明する「共通概念」を生み出します。次の9つの構成要素は、相互に関係するイノベーション計画を立てると同時に、企業の「顧客、提供品、インフラ、財政的実行可能性」を網羅しています。

— ビジネスモデルに重要な9つの構成要素について —

### 1. 客層

ビジネスモデルの核である客層の中で、1つ以上の顧客のタイプをターゲットに絞って下さい。「マス」マーケット<sup>8</sup>や「ニッチ」マーケット<sup>9</sup>は全く異なるアプローチを取る必要がありますが、「グループ分け」された顧客ベースは共通項を持っており、彼らのニーズはそれほど変わりません。「多面的プラットフォーム」を持つ企業は、2つ以上のグループに対し売り込みを行っています。例えば、クレジットカード会社は、クレジットカードを扱う企業と、それを使う口座保有者の両方を開拓します。

### 2. 価値命題

価値命題は「利益をもたらす塊」であり、顧客に競合他社ではなく自分の企業とビジネスをしたいと思ってもらえる要素です。新しいものに投資をしたり、製品の性能を向上させたり、製品を特定のニーズに合わせて調節したりして価値を生み出して下さい。

### 3. チャネル

「顧客と接する」最適のポイントを選び、企業の価値を伝え、製品やサービスの配布、売り込みを行って下さい。インターネット販売、店舗の立地、卸売り販売業者などは、企業が売り込むものを顧客が経験し、評価し、購入することの出来るチャネルの典型例です。

---

#### 本文中のポイントについて

ポイント4：顧客が他ではなく1つの企業を選ぶ理由は、その会社の価値命題にある

ポイント5：企業と顧客の接点は、コミュニケーション・チャネル、流通チャネル、そして販売チャネルである

ポイント6：企業は様々な理由からパートナーシップを結び、パートナーシップは多くのビジネスモデルの基盤となり始めている

#### 4. 顧客関係

異なる顧客層には異なる対応方法を確立して下さい。サービス担当者による「個人対応サービス」は、無人サービスやセルフサービスと共存することが出来ます。また、アマゾン社は顧客からの製品レビューを乗せることで、ユーザー全員の為の価値を顧客と一緒に生み出しました。

#### 5. 収益の流れ

これはビジネスモデルの「動脈」です。収益はこの動脈を通して個別の売上あるいは賃貸やライセンスあるいは会費などの継続的支払いからもたらされます。収益源の種類が異なれば、「固定価格」あるいは「動的価格」、つまり交渉による価格など、異なる価格設定の仕組みが必要になります。例えば、「外からの影響を受けやすい」ホテルの部屋はシーズンや空室状況によって様々な価格で提供されています。

#### 6. 主要リソース

リソースは最も重要な資産であり、どのような事業を行っているかによってその形は（物的資産、金融資産、知的財産、人材など）様々です。例えば、経営管理の才能や知的所有権、施設や信用枠などがあり、自己所有されている場合とリースされている場合があります。

#### 7. 主要活動

企業は顧客を引きこみ利益を上げる重要な活動を定期的に行います。例えば、製造業者は製品を生み出し、コンサルタント会社は問題を解決し、イーベイ<sup>10</sup>やピザ<sup>11</sup>などの企業は、様々なグループを繋ぐ「プラットフォーム/ネットワーク活動」を管理しています。

#### 8. 主要なパートナーシップ

他の企業と手を組むことで、競争が激化している業界で自社のマーケットシェアを拡大あるいは保持することが出来ます。サプライヤーとの相互関係、ジョイントベンチャー、戦略的アライアンスなどを考慮して下さい。ライバル社との戦略的パートナーシップあるいは「コーペティション<sup>12</sup>」は、リスクの軽減や節約を可能にします。また、企業は、外部委託や下請け契約を行うことで、コストを削減し、重要なリソースを入手する事も出来ます。

#### 9. コスト構成

企業が「コスト主導」であるか「価値主導」であるか（例えば、格安航空チケットなどの低価格サービスを提供しているか、あるいは、最高級ホテルのように特別な価値を生み出しているか）によって、ビジネスモデルのコスト構成は決まります。支出には固定費および変動費があります。大手企業は大規模生産および販売から、規模の生産性<sup>13</sup>と範囲の生産性<sup>14</sup>を高めることが出来ます。

この9つがビジネスモデルを構築する要素ということであれば、逆にいえば、企業内に9つそれぞれの要素を専門的に実現できるセクションを設け、それをモデル毎に組み合わせや、運営の流れを変えることによってあらゆるビジネスモデルに対応ができるということなのでしょう。

---

本文中のポイントについて

ポイント7：企業が全てのリソースを所有したり、あるいは、自身で全ての活動を行ったりすることは非論理的である

ポイント8：ビジネスモデル・キャンバスは、理解、議論、創造性、分析を発展させる実践的ツールである

## ■「パターン」を見つける

ビジネスモデルはある特定の理論的スタイル、あるいはパターンに沿う傾向にあります。例えば、「分離した」ビジネスモデルでは、企業の3つの主要機能（顧客関係、製品イノベーション、インフラ）は、経済的、競争的、文化的必要がそれぞれ異なる為、個別に機能するべきだとされています。例えば、民間銀行は核となる顧客関係に焦点を当て、運営は第三機関あるいはトランザクション処理を行う関連会社に外部委託するべきです。

「ロングテール」ビジネスモデルは、種類の豊富な個人に合わせて作られた製品を、少数の買い手から成るマスマーケットに売り込みを行うものです。オンライン動画提供サービスを行うネットフリックス社や電子書籍出版社の lulu.com は、インターネットによるコンテンツ作成や配布の一般化により、特殊化した動画やテキストを多くのオーディエンスに提供する（および利益を得る）ことが出来ます。ロングテール・ビジネスモデルは、標準化された単一の「ヒット」商品を大勢の消費者に売り込まなければならないと言う従来の概念をひっくり返すものです。

例えば、レゴ社<sup>15</sup>はロングテール・ビジネスモデルを取り入れ、顧客が考えたレゴブロックによってマスマーケットでの従来の玩具の売上を増加させることが出来ました。このような顧客がデザインしたブロックは、まだ小規模で収益も良くありませんが、レゴ社のビジネスの「補完要素」として活躍しています。

「フリー（無料）」ビジネスモデルは、製品やサービスを特定の顧客に提供することで、他の顧客を引き付けることを軸としています。この多面的プラットフォームモデルを使い、グーグル社<sup>16</sup>は自社の人気検索エンジンのユーザーに対し、ユーザーが検索した言葉を基に 広告を表示していま

す。グーグル社の広告収入を生み出す能力は、マスマーケットに対しどれだけ自社のオンライン検索エンジンをアピールできるかにかかっています。同様に、出版社は読者に対し、スポンサーが支援した無料の新聞を配布しています。

フリービジネスモデルのバリエーションとして「フリーミアム」モデルがあります。これはベーシックなサービスや製品の無料サンプルを提供し、サンプルのプレミアムバージョンを売り込むというものです。

「オープン」ビジネスモデルは、パートナーシップによって生産性を向上させ、コストを削減させる方法を示したものです。例えば、プロクター・アンド・ギャンブル社<sup>17</sup>は、外部の研究組織や自社の引退した科学者や専門家と協働することで、内部の研究開発の生産性を劇的に向上させることが出来ました。

ここではいくつかのビジネスモデルのパターンについて言及がされています。モデルケースはそれぞれが全く異なるものですが、共通して言えることは、「集客を行い確実に商品（サービス）を顧客に届け、売上を回収する」このパターンに尽きるということです。

## ■触媒、管理、抑制

新しいビジネスモデルを生み出すきっかけとなり得る4つの触媒（あるいはその組み合わせ）があります。

- (1) 活用されていない資源をより多く、活用する決断
- (2) 顧客への新しいオファー
- (3) カスタマーサービスの変革
- (4) 財政関連の改革

本文中のポイントについて

ポイント9: ビジネスモデル・キャンバスは、グループのメンバーが付箋やマーカーなどを使って一緒にビジネスモデルの要素を書き込んだり、議論したり出来るよう大きな紙に印刷することで最も効果を発揮する

オンライン販売を行うアマゾン社は、過剰データ保存やコンピュータサーバー能力の商業販売に事業を拡大することで活用されていないテクノロジーを有効利用しています。また、メキシコを拠点とするセメント製造会社であるセメックス社は、配送時間を業界標準である2日間から4時間に短縮することで急激に成長しました。さらに、複写機の製造会社であるゼロックス社は、製品を売るのではなくリースすることで、購入価格に対する抵抗を克服しました。

ビジネスモデルの設計者は様々なツールやテクニックを駆使し、ビジネスモデルを形作っています。彼らは、顧客の観点から世界を見る為に「顧客洞察力」を身に付け、「もし~だったらどうなるか？」などと問いかけることで新しいビジョンを生み出す「思考過程」を使い、「ストーリーを語る」ことで概念を具体化し人を引き付けるものにします。ビジネスモデルを構築するプロセスを管理するには、次の「ブレインストーミング・ルール」に従って下さい。まず、事前に準備を整え、目の前にある問題やチャンスに集中し続けて下さい。アイデアを短い言葉で書き出したり、あるいは大まかな図にしたりすることで「視覚的に考え」、詳細ではなく概要を考えることに焦点を当てて下さい。ビジネスモデル・キャンバスと付箋を使うことで、モデル設計のプロセスに関わっている人は全員、意志疎通を図るために使える共通の言葉を得ることが出来ます。

適切に設計されたビジネスモデルは、外部環境である企業の「設計領域」が原因で生まれる抑制を無くすことが出来ます。競争圧力、顧客要求、業界動向、マクロ経済の状況の4つの外力を分析、評価して下さい。例えば、業界動向を慎重に分析することで、自分の会社が対峙するライバル社の性質や数を明確にすることが出来ます。

ここではさらにビジネスモデル構築に必要なパターンをさらに深く、より具体的に説明をしています。基本的にビジネスモデルとは、何もないところから新しいモデルケースを創出する(先にものべた、組織内機能の組み換えで達成するもの)ことであり、常に複数のものをうごかすという業務の効率化高度化を考えながら行うものであることは間違いありません。

簡単に言えば、「ビジネスモデル」=「売るための仕組み」であるわけです。

## ■ビジネスモデルのレビューと再設計

個人が年に一度健康診断を受けるように、企業は定期的にビジネスモデルの現時点での実行可能性と将来性を再評価することで健康を保つことが出来ます。SWOT分析<sup>18</sup>を使って、ビジネスモデルの9つの要素における企業の「強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)」を検証して下さい。SWOT分析は、企業の強みと弱みに映し出されることで、ビジネスモデルの現在の状況を明らかにし、企業の機会と脅威が現れることで、将来起こりうる変化を予測することを可能にしてくれます。

ビジネスモデルの9つの要素はすべて、改善、更新の対象です。例えば、ネスレ社はチャネルを拡大することでビジネスモデルの要素の1つを大きく改善しました。世界最大の食品会社の1つであるネスレ社はネスプレッソ・コーヒーやコーヒーマシンを、レストランやオフィスなどに業務用として売り込むことに苦心していました。しかし、ネスプレッソの販売チャネルをダイレクトメールに変更し、売り込み先を高所得の家庭に変えた所、売上が上昇しました。

---

### 本文中のポイントについて

ポイント10: イノベーションを起こす際の課題は、顧客に何が欲しいか単に尋ねることではなく、顧客を深く理解することである

ポイント11: 今日、様々なビジネスモデルが同じ市場で競合しており、業界の境界線は曖昧になっているか、すべて消滅している

こだわりを持つことはビジネスモデル設計に置いてプラスになりますが、設計プロセスの各段階に潜む危険に対抗する辛抱強さも必要です。特定の設計案にすぐに全力投球するのは避け、チームメンバーが大胆なアイデアを出しやすいと感じていることを確認して下さい。また、経営陣が誠実で徹底的なアイディの検証を支持する限り、企業はモデル設計のプロセスで生まれた結果を、一度ではなく何度も繰り返し改善しなければなりません。

ほぼ全てのビジネスモデルが最終的には廃れてしまいます。よって、先を見越した企業は積極的に新しいビジネスモデルを考え、先に進めるのです。ビジネスモデルを継続的に設計および再設計することで、長年に渡って抱えられてきた古い考えを健全に取り除くことが出来ます。

ビジネスモデルの構築とは、新しいシステムの創出と運用です。マーケティングの大原則である PDCA サイクルを順守して、定期的チェックを行うことは、ここでも言われているように人間の健康診断と全く同様のものであることがわかります。「形あるものはいつか壊れる」のことわざどおり、ビジネスモデルについても同じことが言えます。どんなビジネスモデルでもいつかは市場で通用することがなくなるわけですから、常に新しいことを考えていく必要があるでしょう。そういった意味でも、本書から得られるヒントは大きなものではないでしょうか。

## 注釈

1. **アップル社**：米国のコンピュータメーカー。iPod と iTunes、Mac ノート&デスクトップパソコン、OS X オペレーティングシステム、そして革新的な iPhone と iPad を生み出す
2. **スカイプ**：Skype Technologies 社がピアツーピア技術を用いて開発した無料 IP 通話ソフトウェア。インターネットを使って「スカイプ」ユーザー同士が無料で通話できる
3. **グラミン銀行**：バングラデシュにある銀行でマイクロファイナンス機関。マイクロクレジットと呼ばれる貧困層を対象にした比較的低金利の無担保融資を主に農村部で行っており、2006 年、創始者であるムハマド・ユヌスと共にノーベル平和賞を受賞した
4. **マイクロレンディング**：マイクロクレジットとも呼ぶ。失業者や十分な資金のない起業家、または貧困状態にあり融資可能でない（商業銀行からの融資を受けられない）人々を対象とする非常に小額の融資
5. **エリクソン社**：スウェーデンの通信機器メーカーであり世界最大の移動体通信（携帯電話）地上固定設備のメーカー
6. **IBM**：ニューヨーク本社のコンピュータ関連のサービスおよび製品を提供する企業
7. **デロイト社**：デロイト&トウシュ社。米国にある国際的な会計事務所。監査・税務・コンサルティング業務などを行う
8. **マスマーケット**：大衆市場
9. **ニッチマーケット**：市場全体の一部を構成する、特定のニーズ（需要）を持つ規模の小さい市場のこと。隙間市場とも呼ぶ
10. **イーベイ**：米国最大のオークションサイト
11. **ビザ**：米国のクレジットカードの国際ブランドを運営する企業
12. **コーペティション**：2つの供給者が新製品や新サービスを市場に浸透させる段階で協力しあい、一旦浸透するとその市場での優位性を目指して供給者同士が競合するという、市場における協調と競合の二重性を指す

---

## 本文中のポイントについて

**ポイント 12**：新しく、形勢を一変させるビジネスモデルは、深部まで徹底的に調査することから生まれる

**ポイント 13**：ビジネスモデルの革新は偶発的に生まれることはほとんどない。また、ビジネスの天才による独占も同様である

13. **規模の生産性**：生産規模の拡大に伴って生産物の単位当たりのコストが下がり、効率が上昇すること。スケール・メリットとも呼ぶ
14. **範囲の生産性**：企業が複数の事業活動を持つことにより、より経済的な事業運営が可能になること
15. **レゴ社**：デンマークの玩具会社。同社の製品「レゴブロック」は有益な教材になるとして教育に取り入れられてきた
16. **グーグル社**：米国の世界最大級ソフトウェア会社のひとつ。世界で最も人気のあるオンライン検索エンジン（Google）を運営している
17. **プロクター・アンド・ギャンブル社**：米国に本社を置く、洗剤などの生活用品を主に手掛ける企業
18. **SWOT 分析**：目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人の、プロジェクトやベンチャービジネスなどにおける、強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）を評価するのに用いられる戦略計画ツールの一つ

---

#### 本文中のポイントについて

**ポイント 14**：ビジネスモデルを定期的に新たな目で見ること。自分で思っているよりも早く、成功しているモデルを修繕する必要があるかもしれない