

ビジネスモデル分析方法の事例研究

2015年2月27日

石野 正彦* 長田 洋* 工藤 司** 五月女 健治*** 片岡 信弘****

*文教大学情報学部情報社会学科

**静岡理工科大学総合情報学部人間情報デザイン学科

***法政大学大学院イノベーション・マネジメント専攻

****インタプライズ研究所

アジェンダ

1. ビジネスモデルの分析の**狙い**
2. ビジネスモデルの定義
3. ビジネスモデル分析方法の事例
4. ビジネスモデルの構成要素
5. ビジネスモデルキャンバスによる分析
6. ビジネスモデルマップ (BM-Map)
7. ビジネスモデルツリー (BM-Tree)
8. ビジネスモデルイノベーションフレームワーク
9. 顧客セグメントの強化パターン分類
10. ビジネスモデル分析方法の**特長**
11. ビジネスモデルの構築ステップ
12. ビジネスモデル構築ステップの**共通点**
13. ビジネスモデル分析方法の**課題**
14. まとめ

ビジネスモデルの分析の狙い

ビジネスモデルの分析の狙いは、
分析によって、ビジネスの進め方を**類型化**し、利益を生む仕組みをテンプレートで「**見える化**」することで、成長企業のビジネス活動を支える情報や価値創造のフローであるビジネスプロセスを明確にし、**成長戦略**を知る。

ビジネスモデルの定義

マーク・ジョンソン、アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユールが提唱したビジネスモデルの定義(2010)は、企業がどのようにして顧客へ価値を創造・提供し、事業で**収益**を上げるかという仕組みである。

ビジネスモデル分析方法の事例

1. 経営システムの評価の構造と要因分析方法
2. ビジネスモデル・キャンバス・ジェネレーション
3. ビジネスモデルツリーとビジネスモデルマップ分析
4. ビジネスモデル・イノベーション・フレームワーク
5. 成長戦略の分類
6. 顧客セグメントの強化パターン分類

経営システムの評価の構造と要因分析方法

長田は成長企業のビジネスモデルを評価するために**ドライバー**（方向づけ因子）、**イネーブラー**（変革因子）、**パフォーマンス**（結果系）の3つのクラスターから構成する、経営システムモデルを提示し、勝組企業の分析をしている。

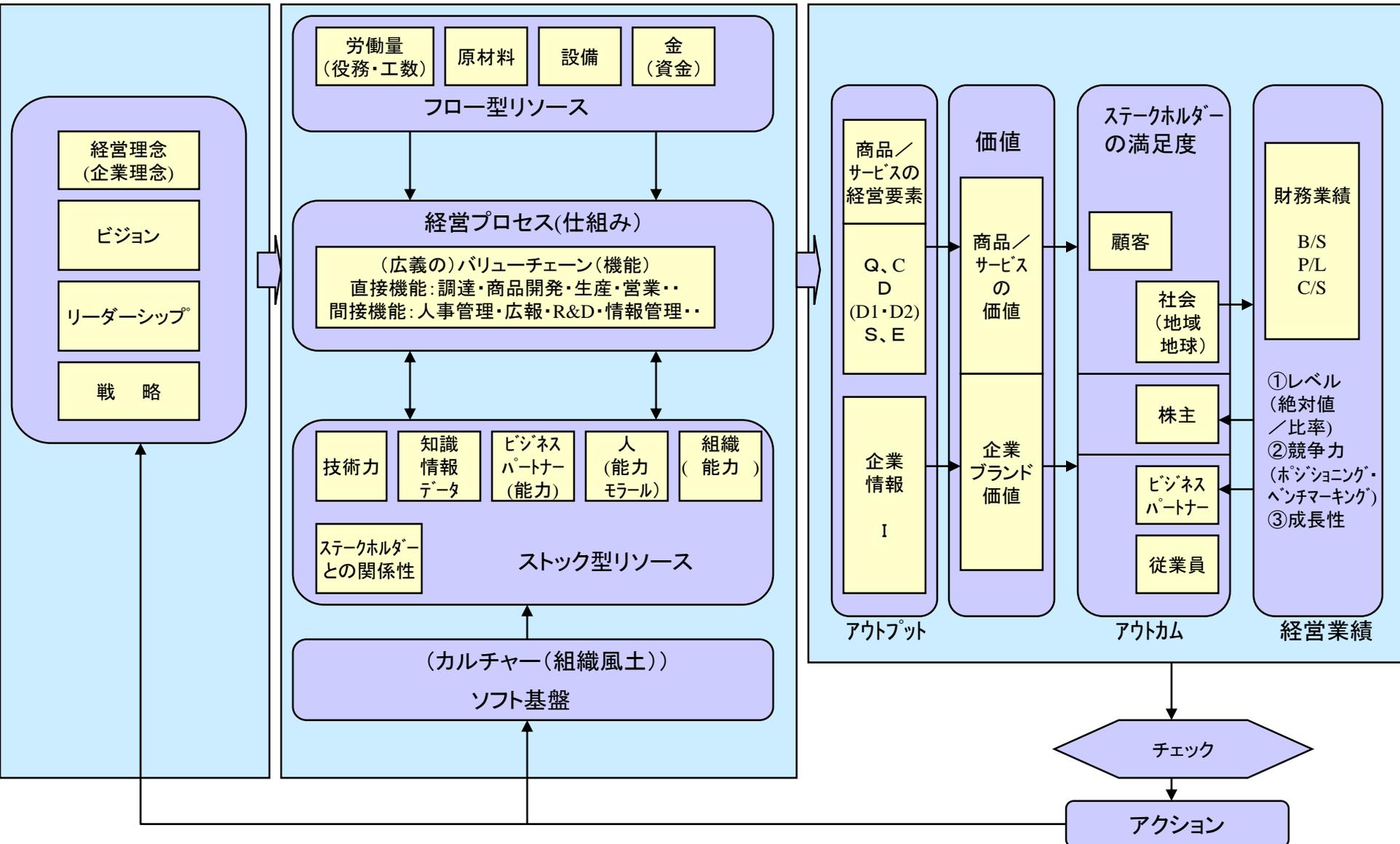
企業のリーダーシップや戦略立案・展開などの経営システムの方向づけをドライバーとし、経営プロセスのバリューチェーンと投入リソース、ソフト基盤などをイネーブラーと呼んでいる。成長企業の評価は経營業績、アウトプットとアウトカムで構成する。**Q（品質）、C（コスト）、D1（量）、D2（納期）、S（安全）、E（環境）、I（情報）**などの経営要素別評価で構成する。

経営システムモデル

■ **ドライバー** ■
(方向づけ因子)

■ **イネーブラー** ■
(変革因子)

■ **パフォーマンス** ■
(結果系)



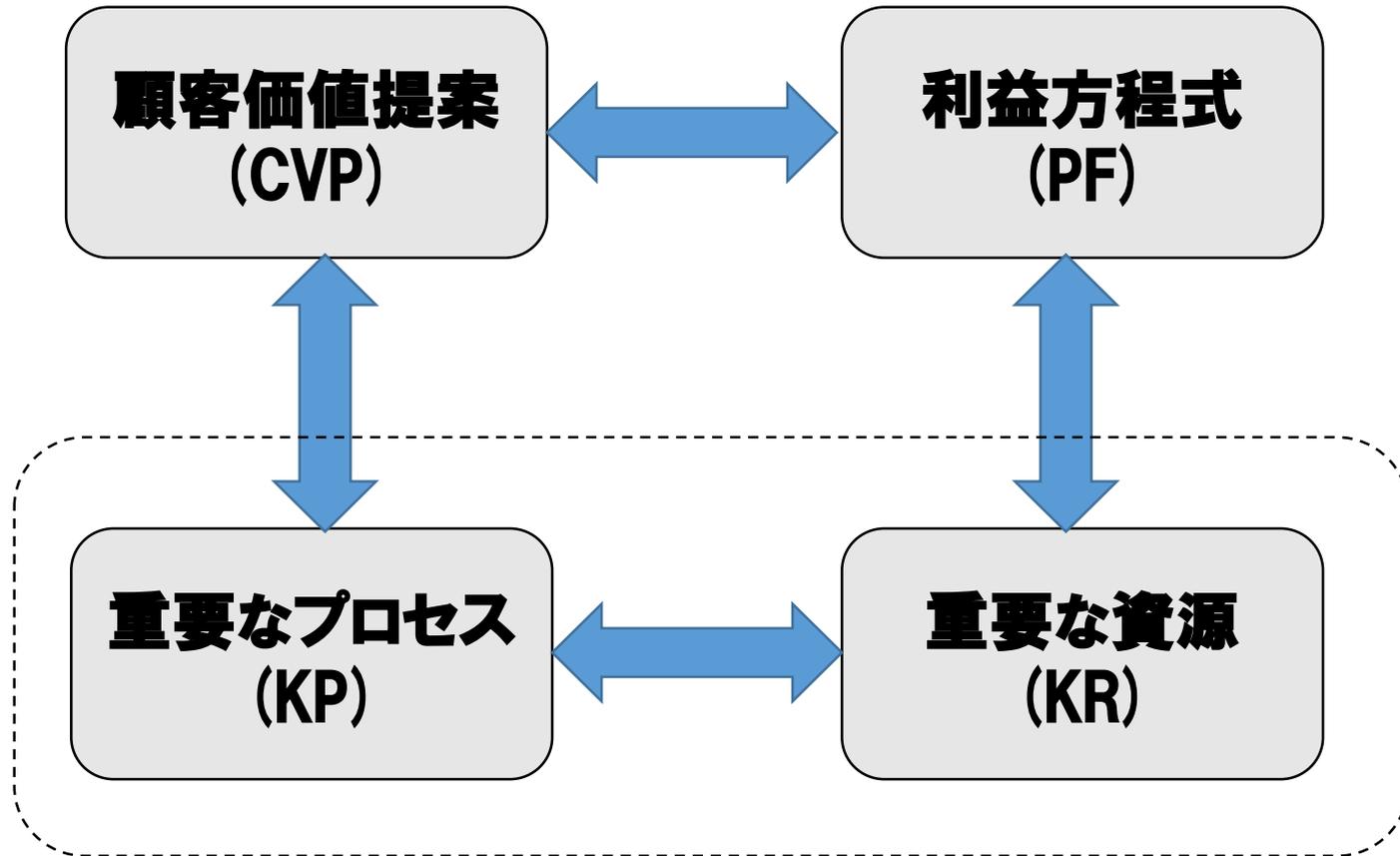
ビジネスモデルの構成要素

ビジネスモデルは

- ①顧客価値提案 (CVP)
- ②利益方式 (PF)
- ③重要資源 (KR)
- ④重要プロセス (KP)

の4つの要素 (マーク・ジョンソンによる)

ビジネスモデルの構成要素



ビジネスモデルキャンバスによる分析

アレックス・オスターワルダーらの9つのブロックに
細分化したビジネスモデルキャンバス

ビジネスモデルキャンバスにより、
**価値提案、主要活動、顧客セグメント、顧客との
関係、チャンネル、リソース、パートナー、収益の流れ、
コスト構造**の9つ構成要素から分析

ビジネスモデルキャンバスによる分析



顧客*

*Customers**

組織が作り出す
価値を届ける相手：
人、他の組織



与える価値*

*Value Provided**

顧客の抱える問題を解決し、
ニーズを満たすもの



チャネル

Channels

顧客の求める価値を
提供していることを
告知する方法、
その価値を届ける
様々なルート



顧客との関係

Customer Relationships

顧客との関係性を
構築、維持、展開
するための
様々な仕組み



収入*

*Revenue**

顧客に、
与える価値が
届けられる際、
支払われるお金



キーリソース

Key Resources

これまでにあげた要素を
提供するのに
必要となる資源（リソース）



キーアクティビティ*

*Key Activities**

ビジネスモデルが
機能するよう
組織が取組まなければ
ならない活動



キーパートナー

Key Partners

外部に委託
（アウトソース）される
活動や、外部から
調達されるリソース

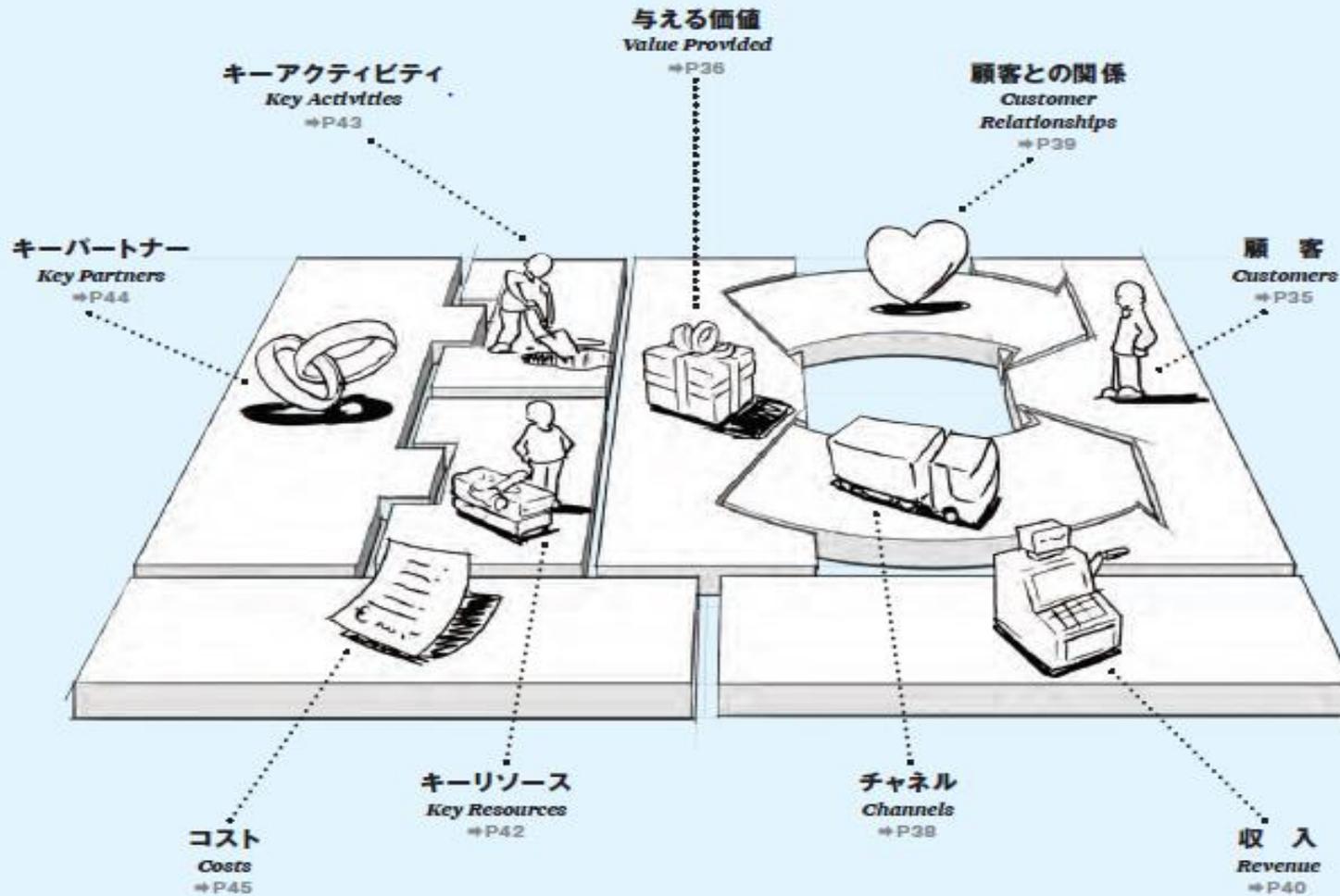


コスト*

*Costs**

キーリソースを調達し、
キーアクティビティを
行ない、
キーパートナーと働く
ために支払うコスト

ビジネスモデルキャンバスによる分析

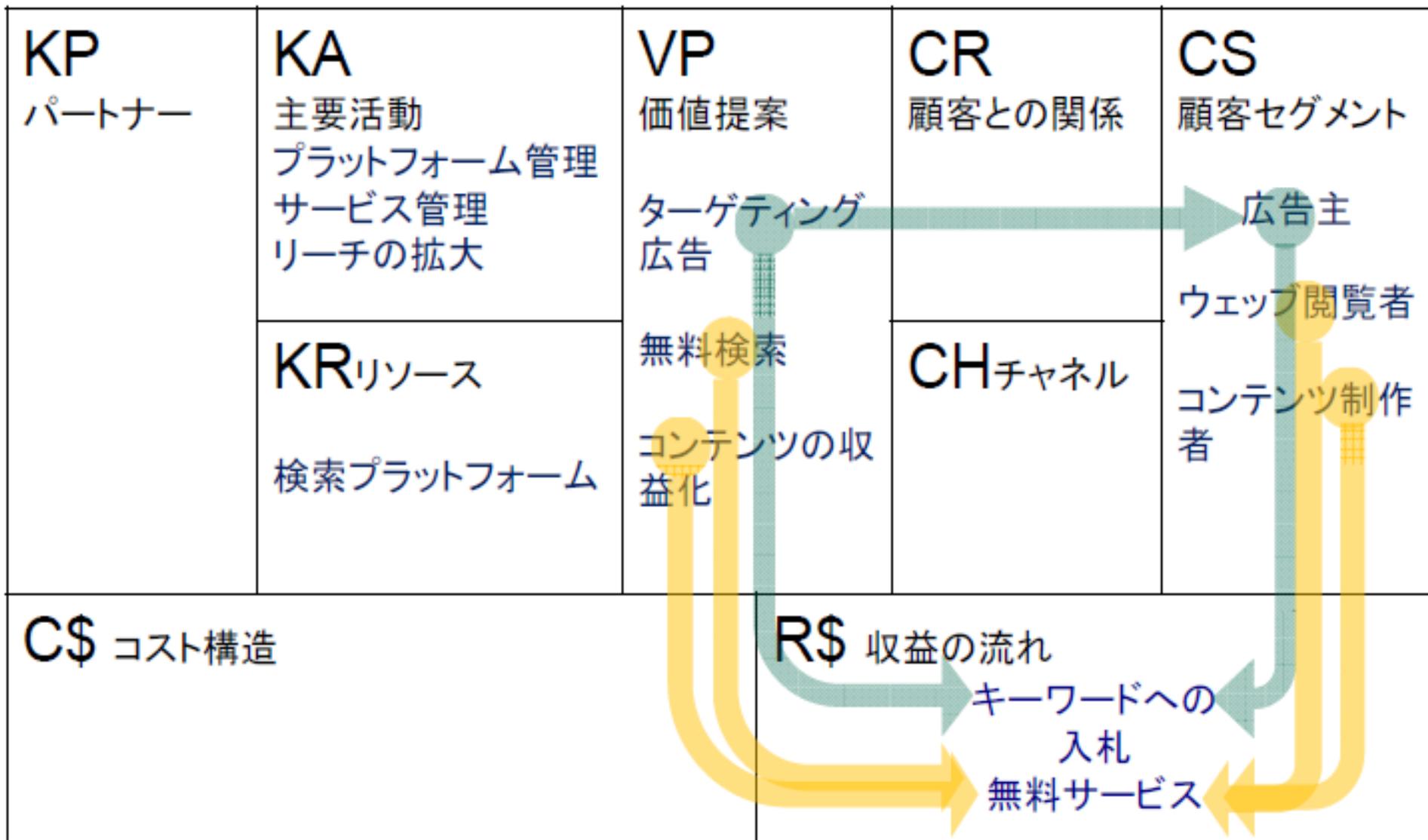


ビジネスモデルキャンバスによる分析

効率 (Efficiency)

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

Google のビジネス モデル



GoogleのWeb検索、AdWords、AdSenseなどのサービス提供を可視化

Skypeのビジネスモデル

<p>KP パートナー</p> <p>決済会社</p> <p>流通パートナー</p> <p>電話会社パートナー</p> <p>最大限アウトソース</p>	<p>KA 主要活動</p> <p>ソフトウェア開発のみ、ネットワーク管理はしない</p> <hr/> <p>KR リソース</p> <p>ソフトウェア開発</p> <p>ソフトウェア</p> <p>インフラを持たない</p>	<p>VP 価値提案</p> <p>インターネットTV電話</p> <p>無料通話</p> <p>電話への格安通話</p> <p>(SKYPEOUT)</p>	<p>CR 顧客との関係</p> <p>自動化された マスカスタマイゼーション</p> <hr/> <p>CH チャンネル</p> <p>SKYPE.COM</p> <p>ヘッドセットメーカーとのパートナーシップ</p>	<p>CS 顧客セグメント</p> <p>ウェブユーザー</p> <p>良質な通話したい人</p> <p>ネットワークの限界のない国際的なリーチ</p>
<p>C\$ コスト構造</p> <p>プラットフォームの維持費用が安い</p> <p>ソフトウェア開発</p> <p>クレーム対応</p>		<p>R\$ 収益構造</p> <p>無料</p> <p>ハードウェア売上</p> <p>プリペイド or 定額の SKYPEOUT (有料)</p>		

Skypeはインターネット無料TV電話を価値提案し、多くのユーザ会員をSkypeOutプレミアムサービスへ誘導している。Skypeはインフラコストを抑制し、ソフトウェアを提供

ロングテールのビジネスモデル

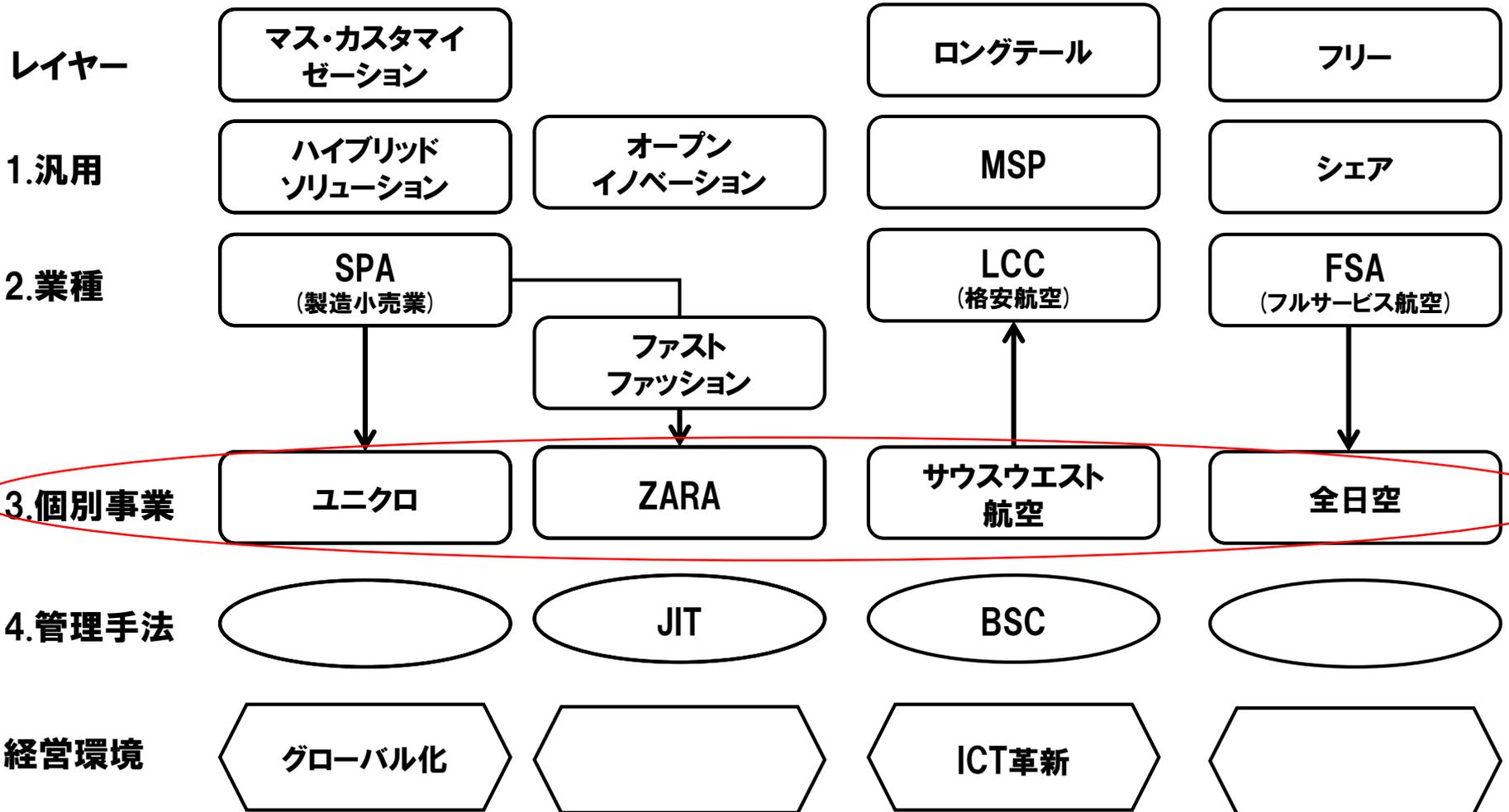
KP パートナー ニッチコンテンツプロバイダー	KA 主要活動 プラットフォーム管理 サービスプロビジョニング プラットフォーム推進	VP 価値提案 ニッチコンテンツの多角化	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント 多くのニッチセグメント
ユーザー制作によるコンテンツ	KR リソース プラットフォーム	コンテンツ制作ツール	CH チャネル インターネット	ニッチコンテンツプロバイダー
C\$ コスト構造 プラットフォーム開発と管理			R\$ 収益の流れ 売れない商品を宝の山に変える	

クリスアンダーソンのロングテールビジネスモデルの価値提案は、ヒット商品と共存する幅広いニッチ商品の提供にある。ニッチな商品を多く販売することで収益を集める。

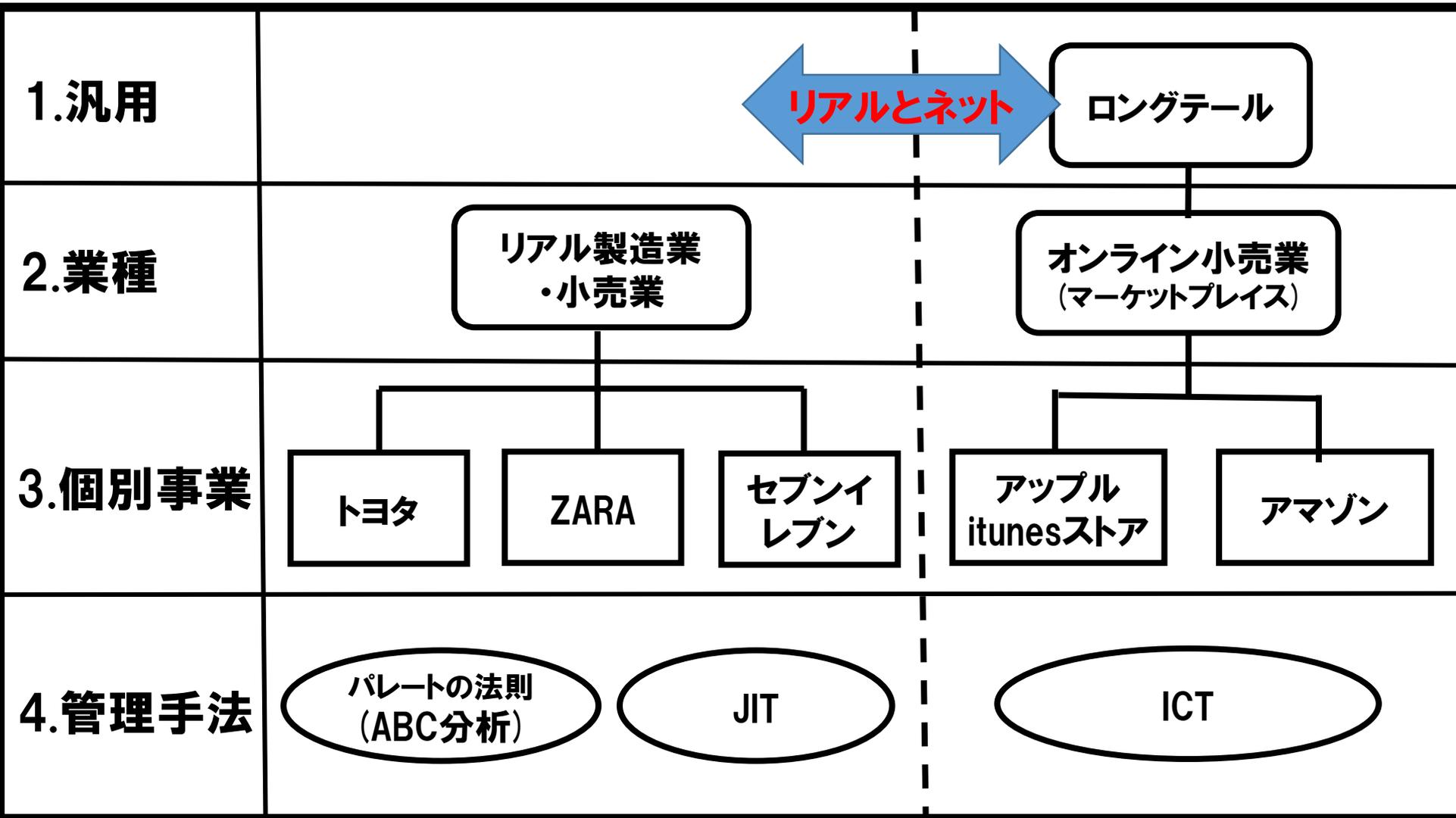
ビジネスモデルツリーとビジネスモデルマップ分析方法

松原らはビジネスモデルツリー (**BM-Tree**) とビジネスモデルマップ (**BM-Map**) のフレームワークを提案し、ビジネスモデルをマッピングすることで成功要因を分析する。ビジネスモデルキャンバスを発展させて、ヒト、モノ、カネ、情報に加え、**知的資本、組織資本の経営資源**を細分化して分析する。

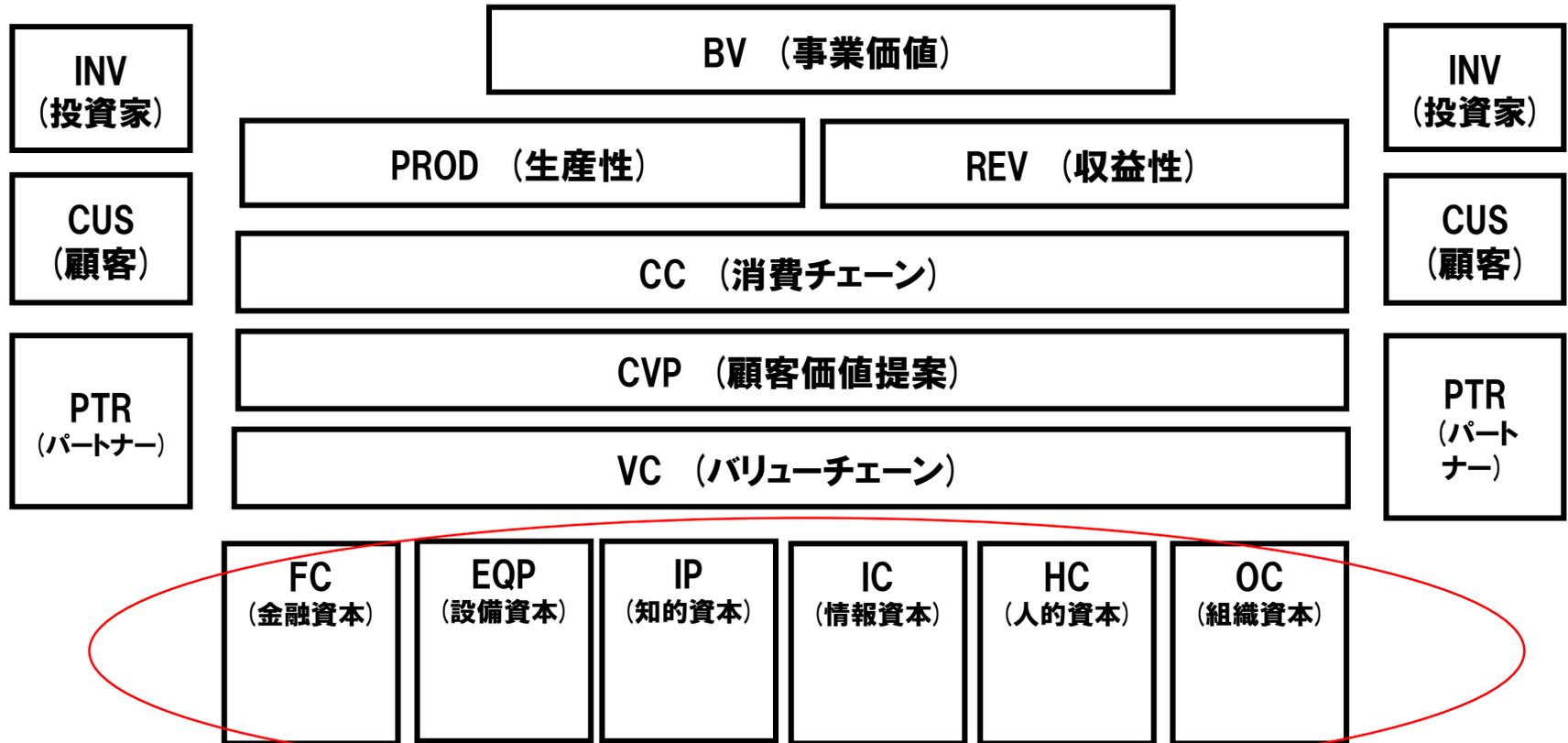
ビジネスモデルツリー (BM-Tree)



ロングテールのBM-Tree

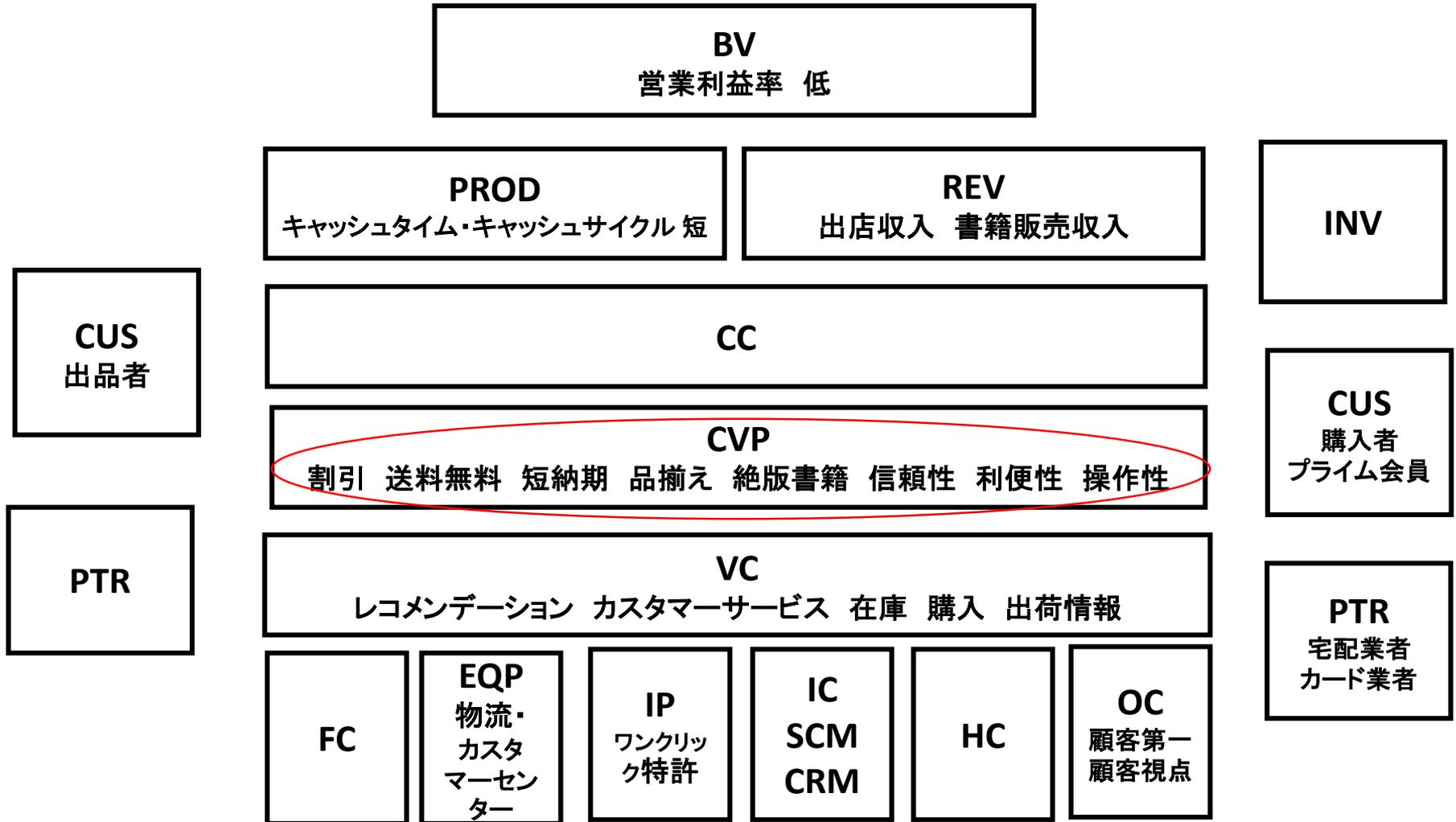


ビジネスモデルマップ (BM-Map) のテンプレート



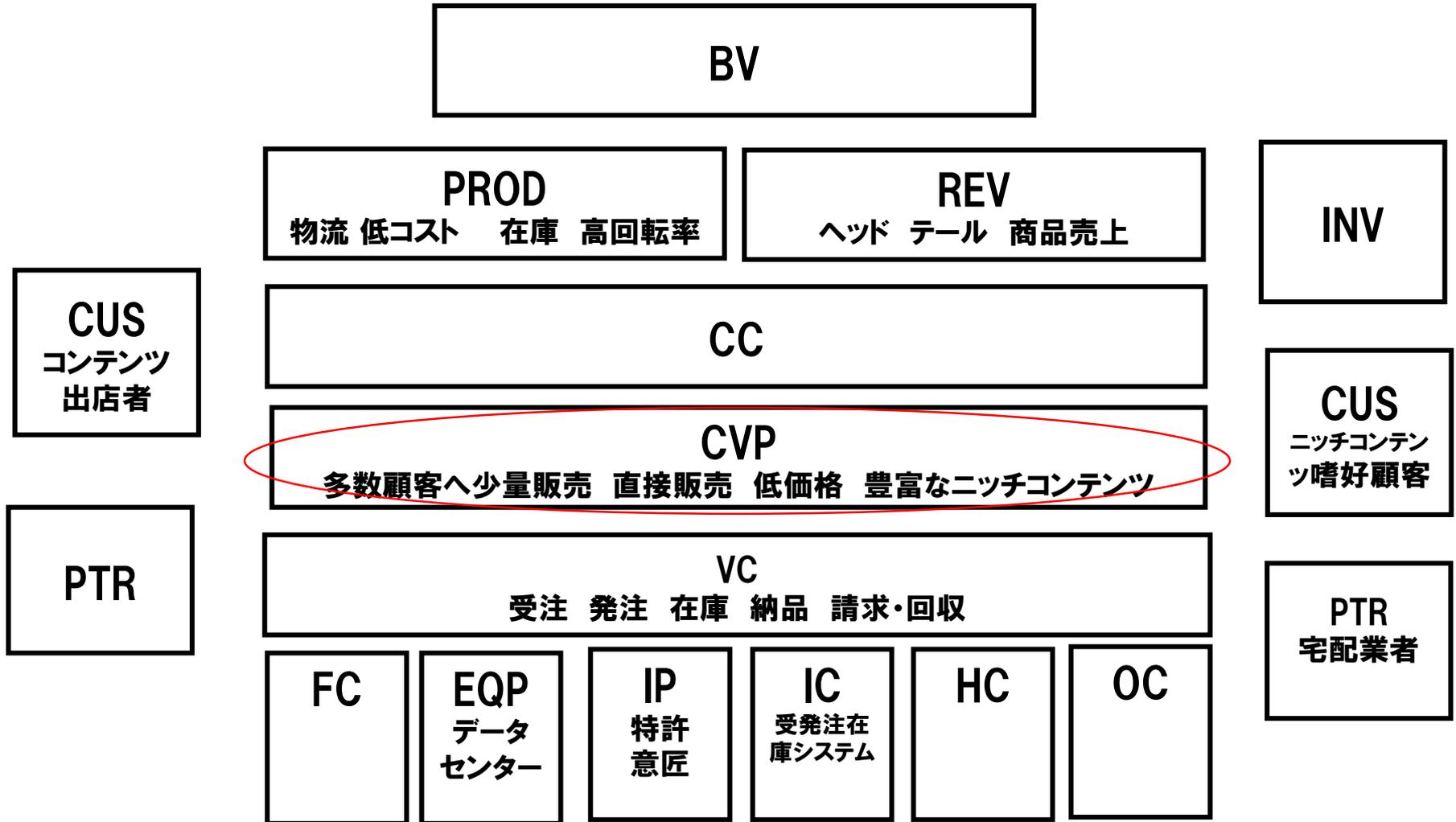
[出所]松原恭司郎,ビジネスモデル・マッピング教本,日刊工業新聞社,2013.

AmazonのBM-Map

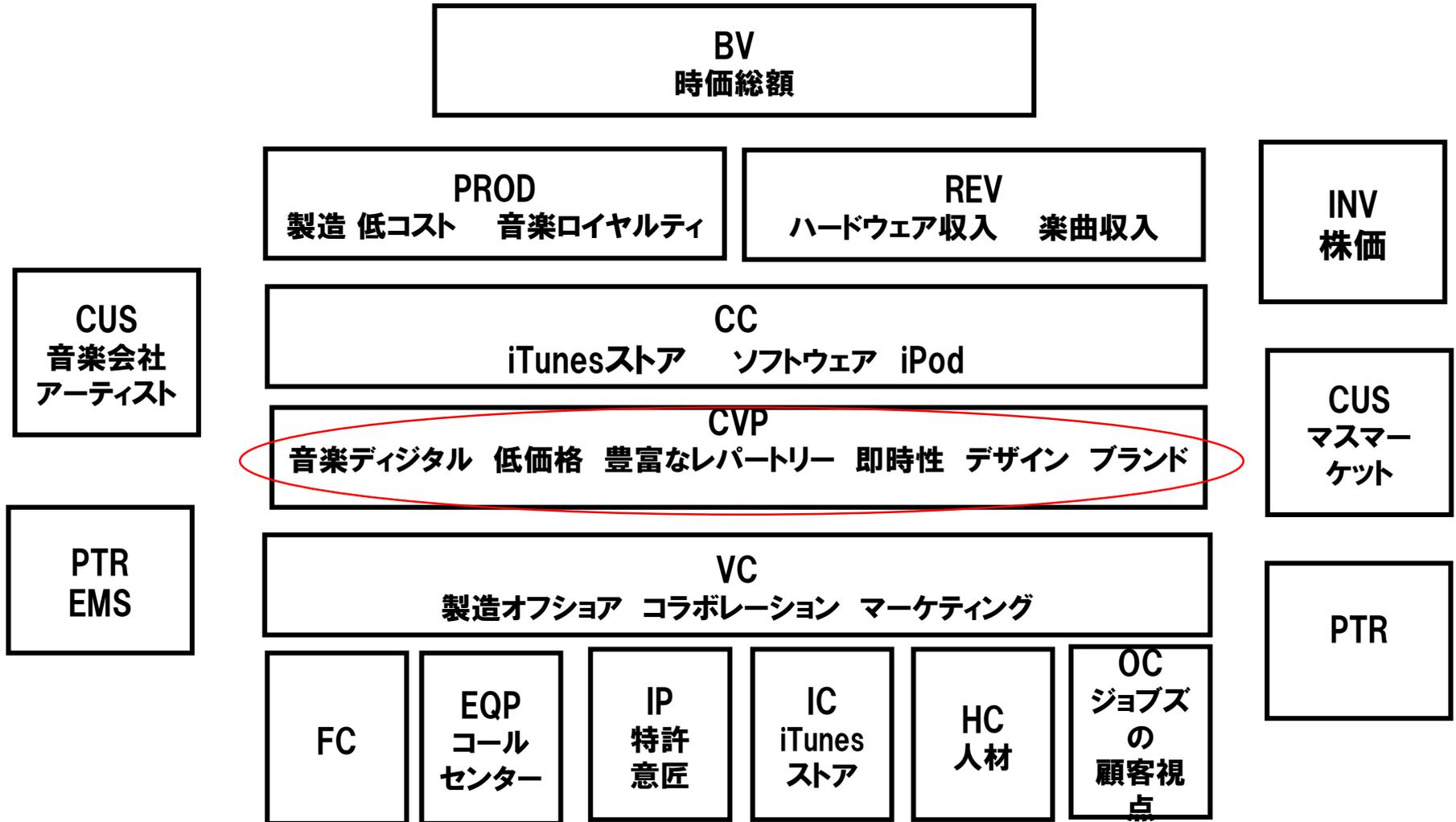


[出所]松原恭司郎,ビジネスモデル・マッピング教本,日刊工業新聞社,2013.

ロングテールのBM-Map



AppleのBM-Map



[出所]松原恭司郎,ビジネスモデル・マッピング教本,日刊工業新聞社,2013.

ビジネスモデル・イノベーション・フレームワーク

ラリー・キーラーらはイノベーションを起こす**フレームワーク10**を紹介

- ①利益モデル:どのようにして**利益**を得るか。
- ②ネットワーク:**価値**を生み出すためにどのようにして他者とつながるか。
- ③組織構造:人材や資産をどのように編成して**連携**させるか。
- ④プロセス:独自の優れた方法をどのように使って業務を遂行するか。
- ⑤製品性能:独自の特性や機能をどのように開発するか。
- ⑥製品システム:補完的な製品・サービスをどのように生み出すか。
- ⑦サービス:自社の**オファリング**の**価値**をどのようにして維持、増殖するか。
- ⑧チャネル:自社のオファリングをどのようにして顧客やユーザに届けるか。
- ⑨ブランド:自社のオファリングと事業をどのように**描き**出すか。
- ⑩顧客エンゲージメント:**心**をつかむインタラクションをどのように促進するか。

ビジネスモデル・イノベーション・フレームワーク

イノベーションを起こすフレームワーク10

基本的な構造

企業とビジネスシステムが一番内側に集中的に取り組むためのもの

利益モデル

ネットワーク

組織構造

プロセス

オフリング

企業の中核的な製品・サービスに集中的に取り組むためのもの

製品性能

製品システム

経験

企業とビジネスシステムの顧客と直接接する要素に集中的に取り組むためのもの

サービス

チャネル

ブランド

顧客エンゲージメント

ビジネスモデルの分類・整理とパターン化事例

- 今枝はオスターワルダーの9つの要素にリスク要素を加え、
①顧客セグメント、②顧客関係、③提供価値、④価格/
収入構造、⑤費用構造、⑥チャネル、⑦業務活動、
⑧経営資源、⑨提携先、⑩リスクのカテゴリの分類で
ビジネスモデルの成功要因を分析する。
- 23種のビジネスモデルに成長戦略を分類し、戦略の
モデルの強みを詳細分析している。

ビジネスモデルの成功要因の分析（例）

ダイレクト販売モデル

ビジネスモデル 「ダイレクト」	業界標準となっているチャンネルをスキップし、最終顧客にダイレクトに販売する。中間マージンのない分の値引き、CRM、ロングテール、VOC (Voice of Customer) 収集・対応などの機会を同時に提供する。
顧客セグメント	個人顧客
顧客関係	個人顧客の購買履歴収集、CRM、FSP、コミュニティ構築、顧客接点
チャンネル	顧客と直接コンタクト
価値提供	CRMによるカスタマイゼーション、ロングテールの提供
価格／収入構造	低価格
費用構造	マージン、リベートのコストなし、Web、出荷、コンタクトセンターの資源が必要
業務活動	顧客接点、デリバリーの仕組みの構築、CRM、VOCが可能
経営資源	Webサイト、出荷センター、コンタクトセンターが必要
提携先	SCM関連の提携先
リスク	顧客価値があり、リスクは低い

成長戦略の分類・整理 (例)

顧客セグメント	地域 ドミナント	クリーム スキミング	特定市場 支配	グローバル化	
顧客関係	顧客ライフサイクル	顧客 購買代理	プラットフォーム		
提供価値	ソリュー ション	同質化	アンバンド リング	デファクト スタンダード	ブルー オーシャン
価格/ 収入構造	レーザー ブレード	フリー	敵の収入源の破壊		
チャンネル	チャンネル 関係の利用	ダイレクト			
業務活動	サプライチェーン 差別化	機能外販			
経営資源	リソース 先制	マクドナルド化			
提携先	提携先 レバレッジ	強者連合			

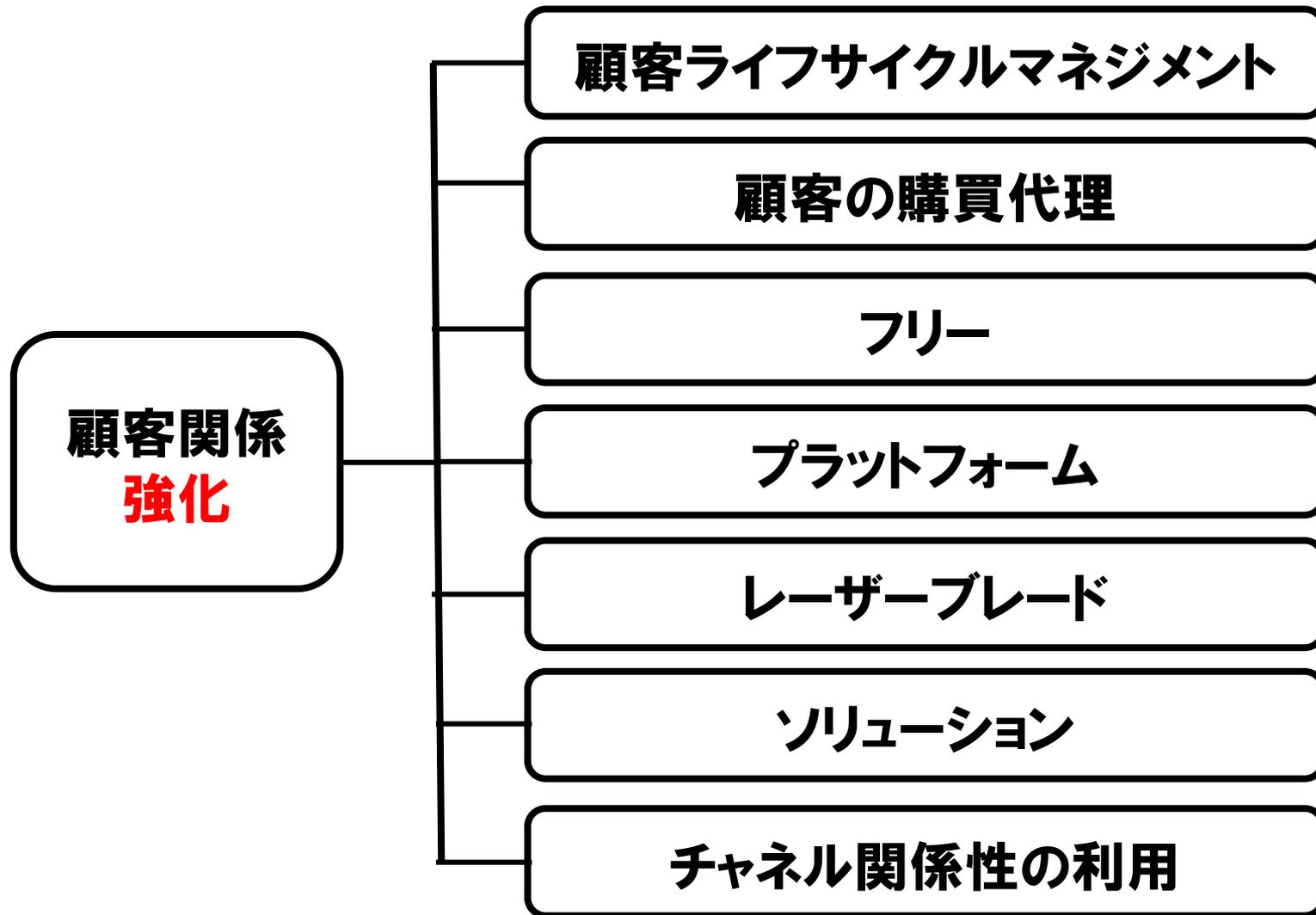
ビジネスモデルの分類・整理とパターン化

ビジネスモデル分析した結果から、新たなビジネスモデルをイノベーションするために戦略目的を絞り、パターン化して手段・ツールを選択する。

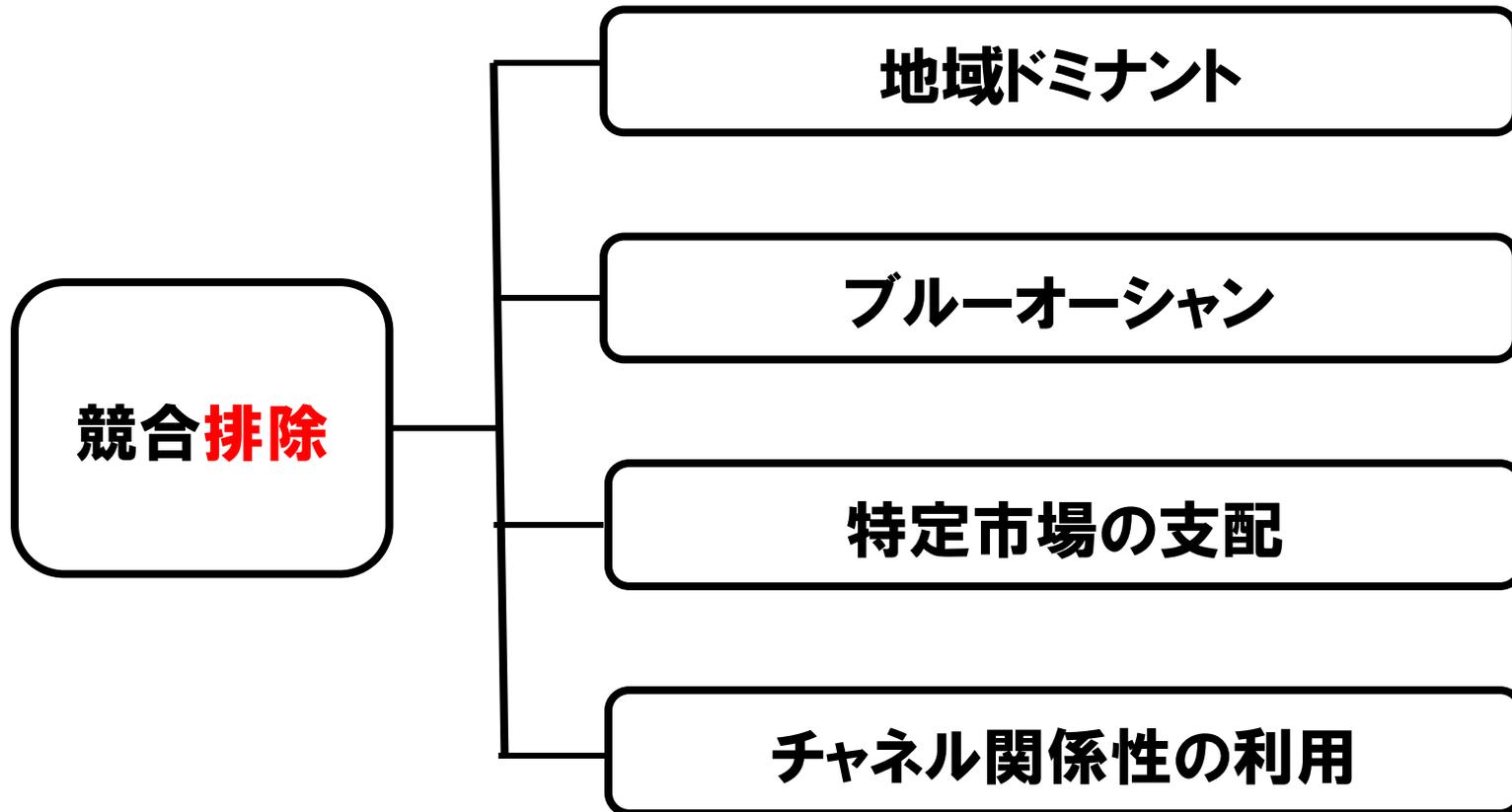
ビジネスモデル構築ためのパターン化の例を挙げる。

- ① 顧客関係強化の目的 (7種)
 - ② 競合の排除 (4種)
 - ③ 競合の攻撃回避 (7種)
 - ④ 自社活動・資源の他社との差別化 (5種)
- の目的モデルに23分類する。

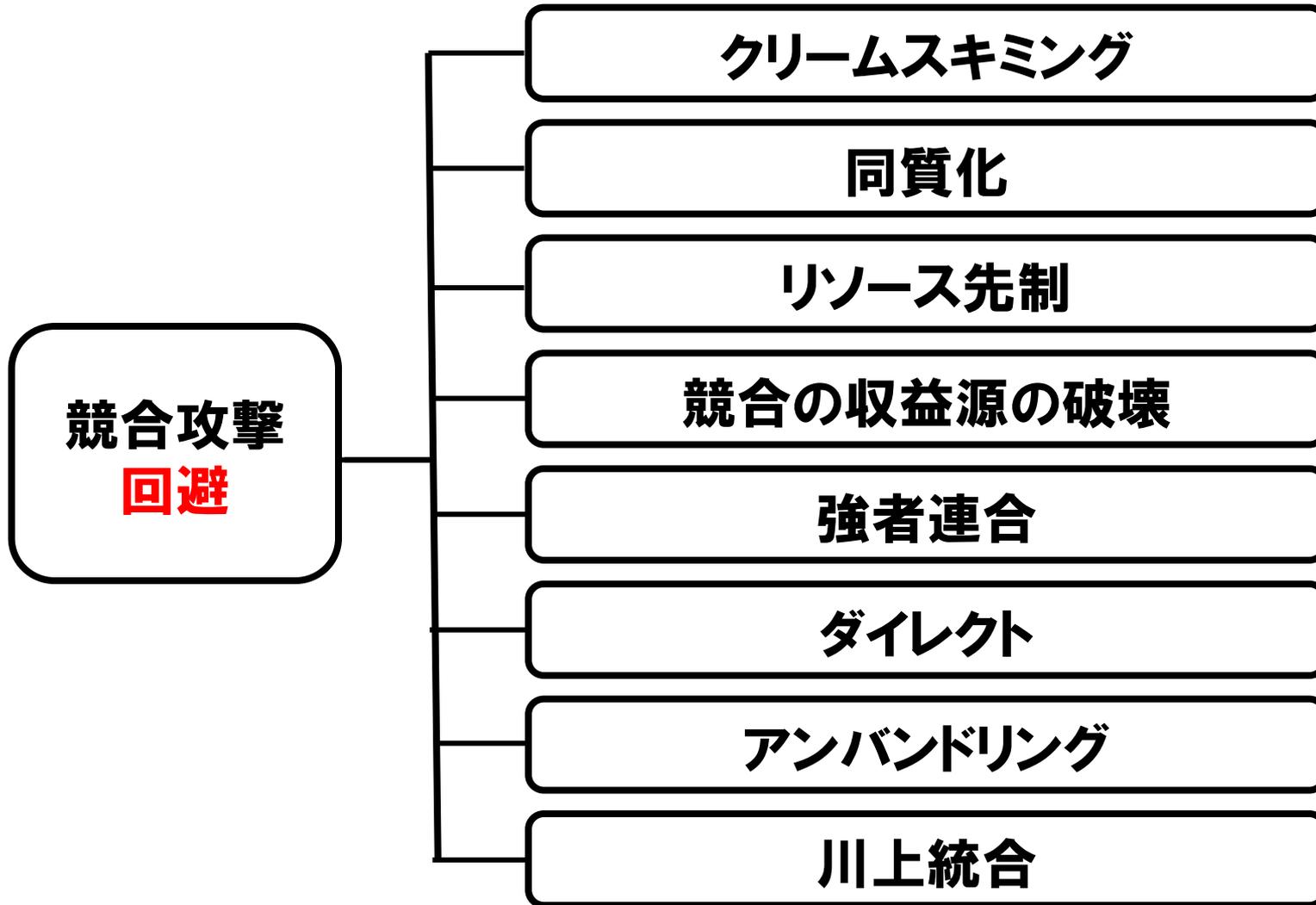
顧客セグメントの強化パターン分類①



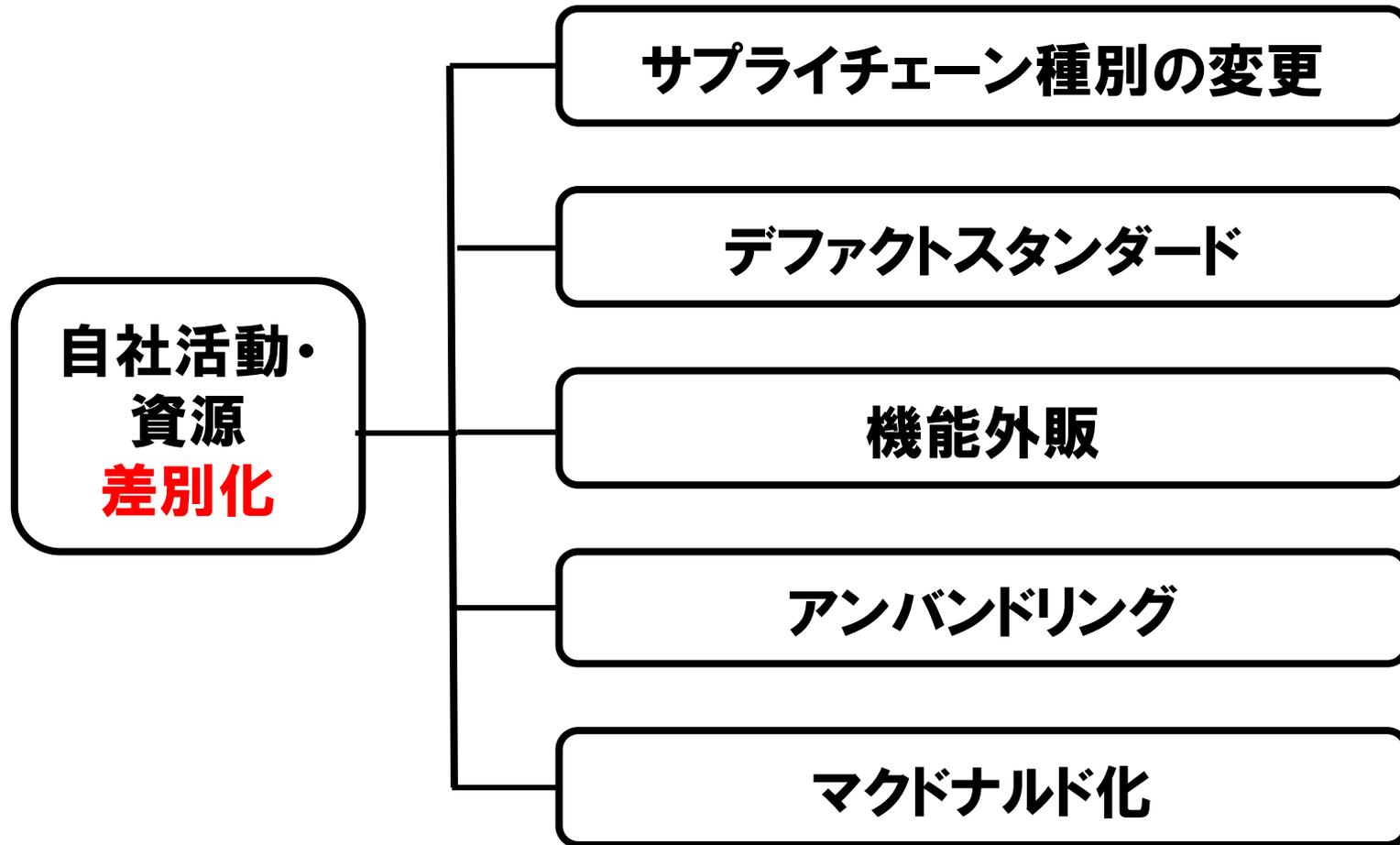
顧客セグメントの強化パターン分類②



顧客セグメントの強化パターン分類③



顧客セグメントの強化パターン分類④



ビジネスモデル分析方法の特長

経営システムの評価の構造と 要因分析

・ドライバー (方向づけ因子), **イネーブラー** (変革因子), パフォーマンス (結果系) の3つのクラスターから構成

ビジネスモデルキャンバスによる 分析

・価値提案, 主要活動, 顧客セグメント, 顧客との関係, チャンネル, リソース, パートナー, 収益の流れ, コスト構造の**9つ構成要素**

ビジネスモデルマップ (BM-Map)

・ヒト, モノ, カネ, 情報, 知的資本, 組織資本の経営**資源細分化**

ビジネスモデル・イノベーション・ フレームワーク10

・利益モデル, ネットワーク, 組織構造, プロセス, **製品性能, 製品システム**, サービス, チャンネル, ブランド, 顧客エンゲージメント

ビジネスモデルの分類・整理と パターン化

・顧客セグメント, 顧客関係, 提供価値, 価格/収入構造, 費用構造, チャンネル, 業務活動, 経営資源, 提携先, **リスク**

ビジネスモデルの構築ステップ

今津のビジネスモデル・ジェネレーション **ワークブック**より、

Step1:Draw 現状の把握…対象となる事業組織、プロジェクトなどを明確にし、プロジェクトに取り組む目的、ビジネスモデルの記述・デザイン・分析・議論するためのキャンバスを作成する。

Step2:Reflect 見直し…顧客、技術、環境などの情報収集・インタビュー、潜在顧客ニーズ、課題を提起する。

Step3:Revise 修正…ビジネスモデルのプロトタイプでデザインの生成とキャンバスを修正する。

Step4:Act 実行・検証…ビジネスを実行し、評価する。

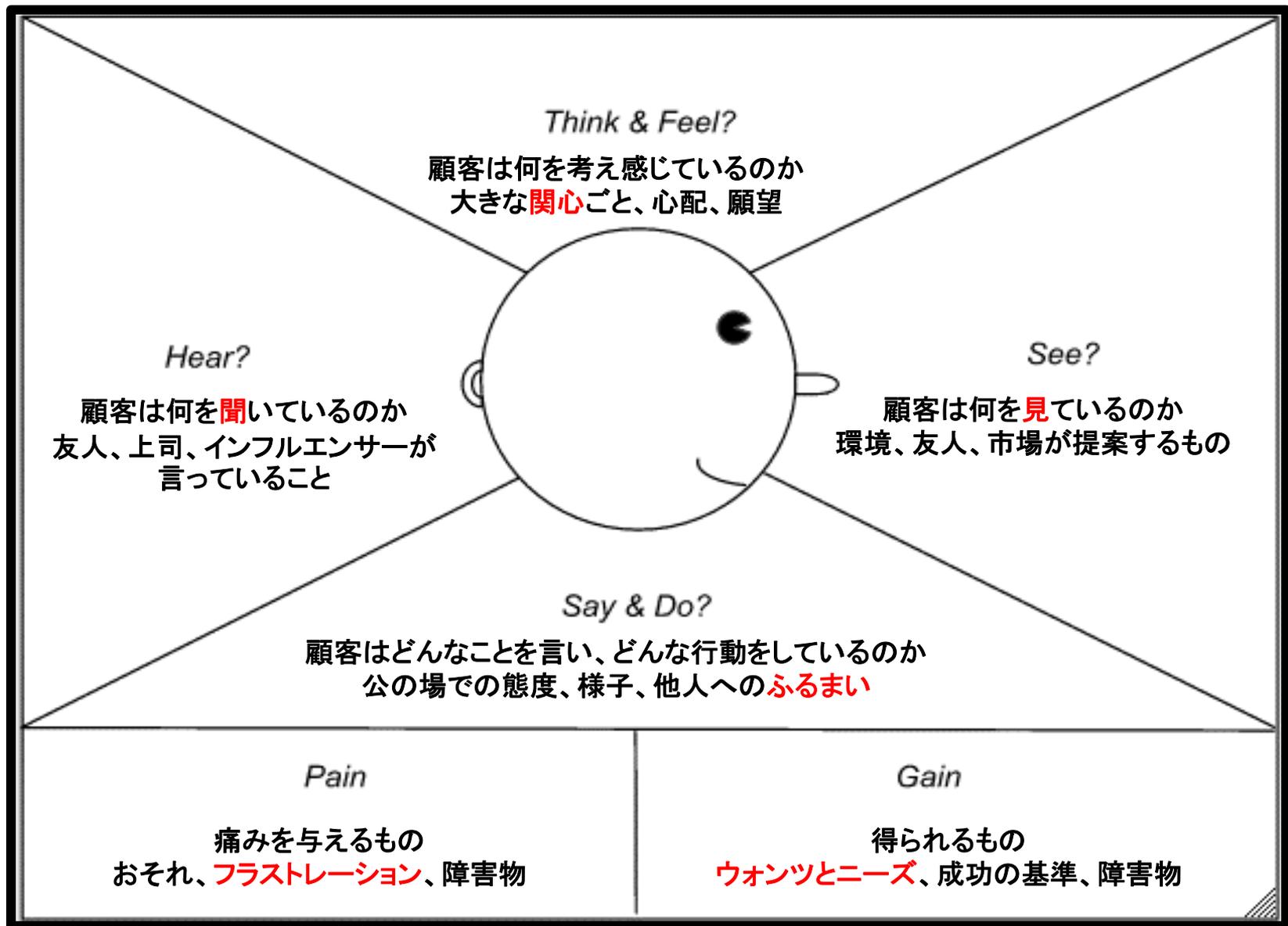
ビジネスモデルキャンバスのブロックにアイデアの**ポストイット**を貼り、議論して検討する。

共感マップによる新規ビジネスモデルの分析

顧客プロフィールにあった価値提案、顧客リーチの方法、顧客との関係を**共感マップ**にデザインする。

- ①顧客が何を**見**ているのか、
- ②何を**聞**いているのか、
- ③何を**感**じ、何を考えているのか、
- ④どんなことを**言**い、どんな**行**動をしているのか、
- ⑤顧客の**痛**みとは何か、
- ⑥顧客の**得**られるものは何かを描く。

共感マップによる分析



ビジネスモデル・ジェネレーションのフェーズ

Step 1: 自社の現状を把握する。

Step 2: 満たされていない顧客の**潜在ニーズ**を発見する。

Step 3: ニーズ解決のビジネスモデルを**デザイン**する。

Step 4: 採算が取れるかどうかを**シミュレーション**する。

Step 5: **実行**する。

ビジネスモデル・ジェネレーションのフェーズ

- ① 準備:リソースを結集フェーズ:プロジェクトの準備と目的と計画立案。
- ② 理解:環境、ターゲット市場、顧客調査。
- ③ デザイン:アイデア創出、プロトタイプ生成。
- ④ 実行: ビジネスモデルのプロトタイプ実行。
- ⑤ 管理:ビジネスモデルの市場の反応に適応。

ビジネスモデル構築ステップの共通点

ビジネスモデルキャンパス のワークブックBy 今津

- ・ Step1:Draw 現状の把握…対象となる事業組織、プロジェクトなどを明確にし、プロジェクトに取り組む目的、ビジネスモデルの記述、デザイン、分析、議論するためのキャンパスを作成する。
- ・ Step2:Reflect 見直し…顧客、技術、環境などの情報収集・インタビュー、潜在顧客ニーズ、**課題**を提起する。
- ・ Step3:Revise **修正**…ビジネスモデルのプロタイプでデザインの生成とキャンパスを修正する。
- ・ Step4:Act 実行・**検証**…ビジネスを実行し、評価する。

共感マップの活用

- ・ ①顧客が何を見ているのか、
- ・ ②何を聞いているのか、
- ・ ③何を感じ、何を考えているのか、
- ・ ④どんなことを言い、どんな行動をしているのか、
- ・ ⑤顧客の**痛み**とは何か、
- ・ ⑥顧客の**得られるもの**は何かを描く。

ビジネスモデル構築ステップ By 池本

- ・ Step1:自社の現状を把握する。
- ・ Step2:満たされていない顧客の潜在ニーズを発見する。
- ・ Step3:ニーズ解決のビジネスモデルを**デザイン**する。
- ・ Step4:採算が取れるかどうかを**シミュレーション**する。
- ・ Step5:実行する。

ビジネスモデル・ジェネレーションbyオスターワルダ

- ・ ①準備:リソースを結集フェーズ:プロジェクトの
- ・ 準備と目的と計画立案。
- ・ ②理解:環境、ターゲット市場、顧客調査。
- ・ ③デザイン:**アイデア**創出、**プロタイプ**生成。
- ・ ④実行:ビジネスモデルのプロタイプ実行。
- ・ ⑤管理:ビジネスモデルの**市場の反応**に⁴適応。

ビジネスモデル分析とイノベーションの課題

フレームワーク, テンプレートによる分析

- ・ 成功ビジネスモデルの現状評価 (**事後評価**)
- ・ 全ての要因項目が埋められない。(機密性)

資本・資源・設備の
インテリジェンスと環境

- ・ ビジネススタート初期の人・物・金・情報等、**インテリジェンスと環境**の成功要因の影響

さまざまなツールを利用して
独創的なアイデア思考

- ・ 革新的ビジネスモデルが本当にビジネス・イノベーションとなるか、結果の**評価・調整**

ダイナミックなビジネス環境の
変化の影響や競合との差別化

- ・ スタティックな分析表現による**ダイナミック**な環境や競合の**変化**の影響

まとめ

1. さまざまな最新のビジネスモデルの動向、記述方法や成長企業の経営分析手法の調査・分類をおこなうことで、ビジネスの成功要因を「**見える化**（浮き彫り）」にするための分析方法を調査した。
2. ビジネスモデルのフレームワーク、成功要因、経営分析手法、構築ステップやイノベーションについての**課題**を挙げた。
3. デザインフェーズでブレインストーミング、ビジュアルシンキング等による「**独創的アイデアの思考**」がビジネスモデル・ジェネレーションの重要なキーとなる。
4. 今後、ビジネスモデル・ジェネレーションを**フレームワーク**と**プロセス**を研究し、新たなビジネスモデルのイノベーションにつなげる。

文 献

- [1] アレックス・オスターワルダー,イヴ・ピニユール,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,2012.
- [2] 長田洋,他,企業革新を導く経営システムの自己評価,日本規格協会,2001.
- [3] マーク・ジョンソン,他,ビジネスモデル・イノベーションの原則,ダイヤモンド社,2010.
- [4] 松原恭司郎,ビジネスモデル・マッピング教本,日刊工業新聞社,2013.
- [5] 松原恭司郎,ビジネスモデル・マッピング・ケースブック,日刊工業新聞社,2014.
- [6] ラリー・キーリー,ライアン・ピッケル,ビジネスモデル・イノベーションブレークスルーを起こすフレームワーク10,朝日新聞出版,2014.
- [7] 今枝昌宏,ビジネスモデルの教科書,東洋経済新報社,2014.
- [8] 今津美樹,図解ビジネスモデル・ジェネレーションワークブック,翔泳社,2013.
- [9] 池本正純,カテナクリエイト、図解&事例で学ぶビジネスモデルの教科書”,マイナビ,2014.
- [10] 幡鎌博,“ビジネスモデルの動向とビジネス方法特許”,信学技報,IEICE Technical Report,SWIM2013-23,pp.1-6, Feb.2012.
- [11] 丸山文宏,“ビジネスモデルの記述に関する一考察”,信学技報,IEICE Technical Report,SWIM2013-23,pp.21-4, Feb.2012.
- [12] 望月実,花房幸範,三木孝則著,“ビジネスモデル分析術2”,CCCメディアハウス,2014.