

ビジネスモデルを科学する報告006 -ビジネス戦略, モデル, メソッド階層-

A Scientific Approach on the Business Model

「ビジネスモデルを科学する」
プロジェクトリーダー
野地 保
プロジェクト幹事団
片岡信弘 堀米明 黒瀬晋

2014/2/27

1

Contents

1. 背景
2. ビジネス戦略, ビジネスモデル, ビジネスメソッド階層
3. 具体例による分析
4. まとめ

2014/2/27

2

1. 背景

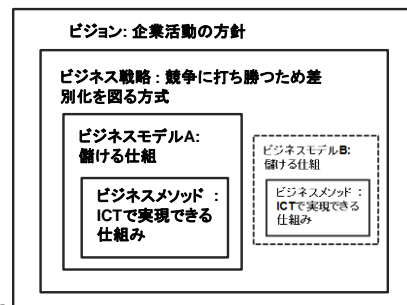
- ビジネスモデルを科学するプロジェクトでは、ビジネスメソッドに的を絞っているが言葉の使い方を必ずしも明確に定義せず進めてきた。
- 今後の議論の整理のため、このプロジェクトで使用する下記の言葉の整理を行う
 - ◆ 戦略, ビジネスモデル, ビジネスメソッド
- 世の中ではこれらの言葉が定義が不明確まま利用されている場合も多い。議論を引き起こすことができれば、幸いである

2014/2/27

3

2. ビジネス戦略, ビジネスモデル, ビジネスメソッド階層

- 階層のどこから開始されるかは別として図のような階層が成り立つ



2014/2/27

4

ビジョン

- ビジョン: 三省堂の大辞林
 - ◆ 将来の見通し, 構想, 未来像
- 経営ビジョン: MBA用語集
 - ◆ 自社の目指す自社の目指す将来の具体的な姿を、社員や顧客、社会に対して表したもの
- 事例
 - ◆ 楽天: インターネット・サービスを通じて、人々と社会を“エンパワーメント”する
 - ◆ 日本マクドナルド: おいしさだけでなく、人の笑顔もより豊かにしていくこと、それこそが、私たちの誇りであり、喜びです。
 - ◆ 企業により色々なに使われ方をしており、ここでは単に大きな観点より企業の方針を示すものと捕らえる

2014/2/27

5

ビジネス戦略

- 企業の戦略は、経営戦略, 成長戦略, 経営資源戦略, 競争戦略など多数の側面がある[1]が、儲ける仕組み(ビジネスモデル)をどのように利用して差別化を図るかの観点より捉える
- 同じビジネスモデルを利用して、競争相手と差別化を図るものをビジネス戦略と捉える。
- 新しいビジネスモデルは、他社を差別化できビジネス戦略となりえるが、すぐに真似する企業が出現する
 - ◆ 対抗策は、真似されないためのビジネス戦略を取るか、ビジネス方法特許を取るなどである

2014/2/27

6

ビジネス戦略事例

- ウォールマートストア事例[2]
 - ◆ ウォールマートストアのビジネスモデルは、デスカウントショップ
 - きめ細かな接客の代わりに安価に商品を提供
 - 大量の買い物が効率的にできるレイアウト
 - 顧客のセルフサービス
 - ◆ ウォールマートストアの戦略
 - だれも相手にしないような小さな町に手頃な規模の店を開く
 - 大きなショッピングセンターは進出しない
 - 一番近くの町まで車で、4時間かかるから客は他の町に行かない
- 先にビジネス戦略があり、それを実現するためどうするかの場合もある
 - ◆ 垂直統合、異業種参入など

2014/2/27

7

ビジネスモデルとビジネスメソッド

- 儲ける仕組みがビジネスモデル
 - ◆ 儲ける仕組みとは、どのような価値をどのような顧客セグメントにどのようなチャネルで顧客に提供できるか。
 - ◆ この仕組みには、ビジネスモデルキャンパス[3]で言うような多数の側面をうまく利用して構築がなされる。
 - ◆ 儲ける仕組みをICTで実現する手段がビジネスメソッド
 - 当プロジェクトでは、ICTで実現するものが対象
ビジネスモデルキャンパス

2014/2/27

8

3.具体例による分析

- ビジネスモデルの類型化を事例として議論する
 - ◆ ビジネスモデル・ジェネレーション[3]をベースにビジネスモデルの類型化を行ったもの。
- これらがビジネス戦略なのか、モデルなのか、メソッドなのかの再度確認を行う

2014/2/27

9

ビジネスモデルの類型化案

	類型候補	内容
1	アンバンドル	特定のものに特化すること
2	ロングテール	少量多品種販売 ニッチ製品の販売
3	マルチサイドプラットフォーム	複数顧客セグメントの繋ぎ合せ
4	プレミアム	基本は無料 それ以上は有料
5	垂直統合	バリューチェーンの延長
6	クラウド	大衆の力を利用
7	顧客インターフェース改善	顧客との関係改善策提供
8	異業種参入	まったく違う分野への参入
9	チャネル増強	顧客とのチャネルの増強

2014/2/27

10

(1)アンバンドル:特定のものに特化すること

- 仮想移動体通信事業者例
 - ◆ ビジネスモデル: モバイルネットを他社から借りて移動体通信事業を行、販売店などを設置せずネット上での取引としコストを低減し、格安料金とする
 - ◆ ビジネス戦略: 同業の仮想移動体通信事業者を差別化する料金体系など
 - ◆ 何かに特化するという区分けであるため、ICTで実現という**ビジネスメソッドの類型化**の対象としては**適切でない**

2014/2/27

11

(2)ロングテール:少量多品種販売

- 少量多品種販売 ニッチ製品の販売
 - ◆ ビジネスモデル: 少量多品種販売、ニッチ製品の販売をネットにより低コストで実現する
 - ◆ ビジネス戦略: 商品品揃えや送料など
 - ◆ 販売対象物に対する区分けであるため、ICTによる実現という**ビジネスメソッドの類型化**の対象としては**適切でない**

2014/2/27

12

(3)マルチサイトプラットフォーム:複数顧客セグメントの繋ぎ合わせ

- ネットオーグメン
 - ◆ ビジネスモデル:ネット上での出品/入札環境での出品者/入札者からの手数料. 取引者間の不安を取り除く仕掛としてのエクスプローサービスの提供.
 - ◆ ビジネス戦略例:出品費用, 入札費用の設定(多くの出品者, 入札者を集めるためには, 費用は低い設定が良い)
 - ◆ この類型は, 複数の顧客セグメントを繋ぎ合わせる技術的なものであり, **ビジネスメソッドの類型区分にも利用可能**

2014/2/27

13

(4)フリーミアム:基本は無料

- 各種の有料ソフト
 - ◆ ある限定機能まで無料, それ以上の機能は有料とする方式
 - ◆ ビジネスモデル:利用回数, 使用期間, 利用者により利用機能を変更すること
 - ◆ ビジネス戦略:利用機能の違いによる利用料金体系の設定方式
 - ◆ この類型は, 条件により利用機能を違えるという技術的なものであり, **ビジネスメソッドの類型区分にも利用可能**

2014/2/27

14

(5)垂直統合 (8)異業種参入

- 垂直統合
 - ◆ 製造業のサービス産業の取込み(川下)
 - ◆ サービス統合
 - HIS 航空会社チャーター便, ホテル
 - ヤマト運輸のネット通販の在庫管理
 - ◆ 垂直多角化の**成長戦略**に分類される
- 異業種参入
 - ◆ 他産業から銀行業
 - ◆ ガス会社の電力事業参入
 - ◆ 水平多角化の**成長戦略**と考えられる

参考文献[4]

2014/2/27

15

(6)クラウド(大衆の力の利用)

- ウェザレポート
 - ◆ ビジネスモデル:多数の会員からの情報を利用してきめ細かな天気予報を作成
 - ◆ ビジネス戦略:業種別(農業, 建築, 土木)の情報提供
 - ◆ この類型は, ネットでいかに情報を集めるかとの技術的なものであり, **ビジネスメソッドの類型区分にも利用可能**

2014/2/27

16

(7)顧客インタフェース改善

- 顔認証支払
 - ◆ ビジネスモデル:予めクレジット口座, 顔情報を登録しておくで支払時顔認証で素早い精算をする
 - ◆ ビジネスメソッド:顔認証支払技術. ビジネスメソッドがビジネスモデルになるパターン
 - ◆ ビジネス戦略:顧客をなじみの店とする
 - ◆ この類型も, 技術的要素のものであり, ビジネスメソッドの類型区分にも利用可能

2014/2/27

17

(8)チャネル増強

- オムニチャネルとして従来のチャネルとは別のチャネルを用意するもの
 - ◆ ビジネスモデル:顧客との間に複数のチャネルを用意する.
 - ◆ これ自体がビジネス戦略でもある.
 - ◆ この類型は, ネットでチャネル作るかの技術的なものであり, **ビジネスメソッドの類型区分にも利用可能**

2014/2/27

18

戦略, モデル類型の区分け結論

	ビジネス戦略	ビジネスモデル	ビジネスメソッド
1 アンバンドル		○	
2 ロングテール		○	
3 マルチサイドプラットフォーム		○	◎
4 プリミアム		○	◎
5 垂直統合	○		
6 クラウド		○	◎
7 顧客インタフェース改善	△	○	◎
8 異業種参入	○		
9 チャネル増強	△	○	◎

2014/2/27

19

ビジネス戦略とビジネスモデル一体の事例

■ DELLのビジネスモデル

- ◆ 直接販売と受注生産を組み合わせ方式。
- ◆ 顧客からのオーダーを受け、その要望に合わせて外部サプライヤから部品を調達して、カスタマイズした製品を生産を顧客に直接販売する。
- ◆ ビジネスモデルであり、ビジネス戦略といえる

2014/2/27

20

ビジネスモデルとビジネスメソッドの一体化例

- 顔認証支払など多数あり

2014/2/27

21

まとめ

- ビジネス戦略, ビジネスモデル, ビジネスメソッドの当プロジェクトでの位置づけを明確した。
- 引き続き, ビジネスメソッドのデザイン技術の検討を行う

2014/2/27

22

謝辞

- 議論に参加していただいている「ビジネスモデルを科学する」プロジェクトのメンバーに感謝申し上げます

2014/2/27

23

参考文献

- [1] 野地保, 片岡信弘, 堀米明, 黒瀬晋, ビジネスモデルを科学する—プロジェクト報告003—, 信学技報, SWIM2013-5(2013-5), pp33-38
- [2] 片岡信弘, ビジネスモデルを科学する—プロジェクト報告004—, 信学技報, SWIM2013-11(2013-8), pp29-34
- [3] 野地保, 片岡信弘, 堀米明, 黒瀬晋, ビジネスモデルを科学する—プロジェクト報告005—, 信学技報, SWIM2013-16(2013-11), pp35-39
- [4] 経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求:大滝 精一他, 有斐閣アルマ, 2006
- [5] ビジネスモデルの正しい定義: ジョン・マグレッタ, ハーバードビジネスレビュー2001 August
- [6] アレックス・オスターワルダール & イヴ・ピニューール, ビジネスモデル・ジェネレーション, 翔泳社, 2012
- [7] ビジネスモデル革命: 近藤正浩他, 生産性出版, 2007
- [8] ビジネスモデルを科学するプロジェクトHP
<http://b-model.jimdo.com/>

2014/2/27

24

ご静聴有り難うございました。

2014/2/27

25

ビジネスメソッドの利用方法例

- タクシー業界は、「スマホdeタクシー」を利用して、走行中のタクシーを顧客へスムーズに配車できる**ビジネスモデル**を構築し、東京都内の複数のタクシー会社で利用し、他社と差別化を図る**ビジネス戦略**を取った。
 - ◆ スマホアプリで顧客が指定する場所近くを走行中のタクシーを簡単に呼ぶことができる**ビジネスメソッド**。
- 米国発ベンチャ企業ウーバーは、スマホアプリを利用して地図上で場所を指定するだけで最寄りのタクシーを配車するサービスをタクシー会社と顧客をつなぐサービスとして世界で展開中。
 - ◆ 決済もカードで自動的に行われハイヤー的サービスが受けられる**ビジネス戦略**。
 - ◆ 自社では、タクシーを持たず、マルチサイドプラットフォームの**ビジネスモデル**として展開。

2014/2/27

26

メソッドの分類方法

- メソッドはツールであるためどのように利用するかによりビジネスモデルが異なってくる
- ビジネスモデルを縦軸とし、ビジネスメソッドを横軸したマトリックスで分類を行う
- ビジネスメソッドの候補

2014/2/27

27

連番		連番	
Z1	ネットで情報/もの管理斡旋	Z10	スマホで読み込み
Z2	ネットで情報収集/分配	Z11	顔認証技術活用
Z3	信用の代行	Z12	バーチャル技術活用
Z4	ネットで送金	Z13	M2M技術活用
Z5	ネットで検索	Z14	QR/バーコード活用
Z6	スマートメータ活用	Z15	スマホで配信
Z7	GPSで場所特定	Z16	ネットで情報共有
Z8	ネットで集金	Z17	利用回数/期間管理
Z9	ネットで仕事分配		

2014/2/27

28

ビジネスメソッドで利用される要素技術

	ビジネスメソッド類型	利用されている要素技術
1	マルチサイドプラットフォーム	Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6
2	プレミアム	Z17
3	クラウド	Z2, Z8, Z9
4	顧客インタフェース改善	Z1, Z4, Z7, Z10, Z11, Z12, Z13, Z14
5	チャネル増強	Z5, Z10, Z14, Z15, Z16

2014/2/27

29